

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysteknologia

2020

Emily Laakso

IMS OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO NUORTEN YSTÄVÄT PALVELUT OY:SSÄ

– Tutkimus ja verkkokoulutusmateriaali IMS
ohjelmiston käyttöönoton tueksi



Emily Laakso

IMS OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO NUORTEN YSTÄVÄT PALVELUT OY:SSÄ

- Tutkimus ja verkkokoulutusmateriaali IMS ohjelmiston käyttöönoton tueksi

Tämä kehittämisprojektin loppuraportti esittelee Nuorten Ystävät Palvelut Oy:lle tehdyn kehittämishankkeen (IMS verkkokoulutusmateriaali) sekä siihen liittyvän tutkimuksen IMS ohjelmiston käyttöönotosta Nuorten Ystävillä. Osana tutkimus- ja kehittämishanketta tuotin Nuorten Ystävien henkilökunnalle IMS verkkokoulutusmateriaalin, joka on koko organisaation työntekijöiden saatavilla Nuorten Ystävien Nero koulutuslustralta ajasta ja paikasta riippumatta. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa tietoa IMS ohjelmiston käyttöönoton etenemisestä. Tutkimus ja kehittämisprojekti nousivat työnantajan tarpeesta, sillä tutkimus käyttöönoton etenemisestä auttaa IMS ohjelmiston käyttöönoton arvioinnissa ja tulevien hankkeiden suunnittelussa. Lisäksi henkilökunta tulee kouluttaa uuden ohjelmiston käyttöön eikä Nuorten Ystävillä ollut aiemmin organisaation sisäistä koulutusmateriaalia.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten IMS ohjelmisto on otettu käyttöön Nuorten Ystävillä, mitkä asiat siihen vaikuttivat ja millaisia asioita uuden järjestelmän käyttöönotossa tulisi yleisesti ottaa huomioon. Tutkimusaineisto koostui neljästä teemahaastattelusta, jotka analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä. Aineisto koostui lisäksi organisaation sisäisistä IMS ohjelmiston käyttöönottoon liittyvistä materiaaleista. Sisällönanalyysia ohjaavina teorioina olivat sosioteknisen käyttöönoton teoria (Valta 2013) sekä teoriat käyttöönoton etenemisestä.

Tutkimustulosten mukaan IMS ohjelmiston käyttöönotto Nuorten Ystävillä eteni pääsääntöisesti kuten käyttöönotot teoriassa etenevät, mutta käyttöönottoprosessi on edelleen kesken. Käyttöönottoon vaikutti useita eri tekijöitä ja käyttöönoton vaiheissa ilmeni useita haasteita. Esiin tulleet haasteet eivät kuitenkaan ole tuntemattomia alan kirjallisuudessa, vaan niin käyttöönottoon kuin muutosjohtajuuteenkin liittyvä kirjallisuus nostaa esiin samankaltaisia haasteita. Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä pääteemaa: 1) IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi, 2) IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät, 3) IMS ohjelmiston käyttöön liittyvät kehitysehdotukset sekä 4) tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät yleiset huomiot.

IMS ohjelmiston käyttöönottoon Nuorten Ystävillä vaikutti sosioteknisen käyttöönoton teorian mukaisesti neljä eri tekijää: ihminen ja inhimilliset tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät, tekniikkaan liittyvät tekijät sekä työn muutoksiin liittyvät tekijät. Uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy niin ikään useita tekijöitä, joita tulisi käyttöönoton eri vaiheissa ottaa huomioon, kuten huolellinen käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu ja käyttöönoton vaatiman pohjatyön aloittaminen hyvissä ajoin sekä käyttöönoton vaatiman ajan ja työvoiman realistinen arviointi.

ASIASANAT:

Käyttöönotto, tietojärjestelmät, toimintajärjestelmät, käyttäjäkoulutus

Emily Laakso

IMPLEMENTATION OF THE IMS SOFTWARE IN THE ORGANISATION OF NUORTEN YSTÄVÄT

- Research and IMS online study material

In this thesis the focus was on the implementation process within the organisation Nuorten Ystävät. The purpose of the development project was to find out how the IMS software was implemented in and produce the IMS online study material for the employees of the organisation. The aim of the development project was to support the implementation of the IMS software. The aim of the study was to give information about the IMS implementation progress in order to help evaluate the process and also design other ICT implementations in the future.

The development project was part of a bigger quality project within the organisation. The process of the development project started in autumn 2019. The aim of the organisation's quality project was to clarify the work, create common practice and develop an audit scheme in the organisation. As a part of this quality project IMS has been implemented as a tool to develop process descriptions and work instructions. There was an obvious need for this development as the employees need to be advised with the use of the new information system. Some overall guides for the IMS have been made by the Arter Oy, but Nuorten Ystävät was hoping to have clear and visual study material based on organisation's own visual IMS platform.

The purpose of this qualitative case study was to describe how the IMS software has been implemented in the organisation of Nuorten Ystävät. It also aims to investigate which factors had an influence on the process and what issues should be considered in general when implementing a new software in the organisation. The research material consisted of four thematic interviews as well as the organisation's own already existing materials related to the implementation of the IMS software. The data was analysed using the theory-based content analysis and was guided by the theory of socio-technical implementation (Valta 2013) and the theories of the progress of the implementation.

The results indicate that the implementation process of the IMS software proceeded as the implementation processes usually do according the literature, but the process is still incomplete. The implementation process was influenced by several factors and there were many challenges as well, however the challenges were not unknown to the literature either – The literature raised similar challenges related to implementation as well as change leadership.

KEYWORDS:

Implementation, data systems, Integrated Management System, end user training

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
2 TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖÖNOTTO SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA	9
2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät	9
2.2 IMS Toimintajärjestelmä	10
2.3 Sosiotekninen teoria tietojärjestelmien käyttöönotossa	11
2.4 THL:n suositukset digitalisaation hallintaan	13
2.5 Aiemmat tutkimukset	14
2.6 Tietojärjestelmien käyttöönotto	16
2.7 Käyttöönoton vaiheet	18
2.7.1 Valmisteluvaihe	19
2.7.2 Neuvottelut ja käyttöönoton suunnittelu	19
2.7.3 Räättälöinti ja toiminnalliset muutokset	20
2.7.4 Testaus	21
2.7.5 Käyttöönottokoulutus	21
2.7.6 Ylläpito, käyttötuki ja palautteenkeruu	23
2.7.7 Viestintä	24
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARVE	27
4.1 Taustaorganisaatio	27
4.2 Kehittämisprojektin tarve	27
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	28
5.1 Kehittämisprojektin eteneminen	28
5.1.1 Kehittämisprojektin sidosryhmät	30
5.1.2 Riskien arviointi sekä käytetyt kehittämismenetelmät	31
5.2 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi	31
6 TULOKSET	33
6.1 IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi	33
6.1.1 Käyttöönoton valmisteluvaihe	33

6.1.2 Käyttöönoton suunnittelu	36
6.1.3 Ohjelmiston sisällön rakentaminen	36
6.2 IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät	37
6.2.1 Ihmiseen liittyvät / inhimilliset tekijät	37
6.2.2 Organisaatiotekijät	41
6.2.3 Tekniset tekijät	48
6.2.4 Työn muutokseen liittyvät tekijät	49
6.3 IMS ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät kehitysehdotukset	51
6.3.1 Käyttöönoton suunnittelu, toteutus ja resursointi	51
6.3.2 Koulutuspäivät	53
6.3.3 Ohjelmiston sisällön rakentaminen ja prosessien kuvaaminen	53
6.3.4 Väliarviointi ja käyttöönoton eteneminen	55
6.4 Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät yleiset huomiot	56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
7.1 Pohdinta	66
8 TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI, EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	71
8.1 Jatkotutkimusaiheet	73
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS JA ARVIOINTI	74
9.1 Kehittämisprojektin tuotos	74
9.2 Kehittämisprojektin arviointi	76
9.2.1 Projektiorganisaation toiminta ja viestintä	77
9.2.2 Aikataulu- ja rahoitussuunnitelman toteutuminen	78
LÄHTEET	80

LIITTEET

- Liite 1. IMS verkkokoulutusmateriaali
- Liite 2. Kehittämishankkeen riskiarviointi
- Liite 3. Käytetyt kehittämismenetelmät
- Liite 4. Haastattelurungot
- Liite 5. Tutkimuslupa

KUVAT

Kuva 1 Kehittämishankkeen toimintaympäristö.	30
Kuva 2 Käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät.	37
Kuva 3 Tutkimustulokset: pääteemat.	59

KUVIOT

Kuvio 1 Tietojärjestelmän hankintaprosessi organisaatiossa (mukaillen Lindén 2015, 119-128).	16
Kuvio 2 Organisaation käyttöönottomallit (Oksanen 2010, luku 12.2).	17
Kuvio 3 Käyttöönoton vaiheet (mukaillen Oksanen 2010; Lindén 2015; Sotedigi).	18
Kuvio 4 Projektin vaiheet (Hintsala 2019).	28
Kuvio 5 Kehittämisprojektin eteneminen ja Spiraalimalli (Salonen ym. 2017, 53).	29
Kuvio 6 IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi Nuorten Ystävillä.	33
Kuvio 7 Riskikartta (Hintsala 2019)	liite 2

TAULUKOT

Taulukko 1 Käyttöönottoon vaikuttaneet inhimilliset tekijät.	38
Taulukko 2 Käyttöönottoon vaikuttaneet organisaatiotekijät.	41
Taulukko 3 Käyttöönottoon vaikuttaneet tekniset tekijät.	48
Taulukko 4 Käyttöönottoon vaikuttaneet työn muutokseen liittyvät tekijät.	50
Taulukko 5 Kehittämishankkeen toteutunut aikataulu.	79
Taulukko 6 Riskianalyysi	liite 2

KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne	Lyhenteen selitys
ATK	Automaattinen tietojenkäsittely
CRM	Customer Relationship Management (asiakkuudenhallinta)
IMS	Integrated Management System (Arter Oy:n ohjelmisto)
NY	Nuorten Ystävät
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
THL	Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos

1 JOHDANTO

Sähköiset järjestelmät ovat käytössä suurimmassa osassa sosiaali- ja terveysalan yksityisiä ja julkisia organisaatioita ja niiden käyttöönotto helpottaa ja nopeuttaa työtä, lisää työ- ja asiakastytytyvääisyyttä ja parantaa hoidon laatua (Hyppönen 2018, 53, 90; Valta 2013, 172). Käyttöönottoon liittyy kuitenkin monia tekijöitä, joiden huomioiminen edesauttaa tietojärjestelmän onnistunutta jalkauttamista organisaation päivittäiseen työhön.

Tämä kehittämisprojektin loppuraportti esittelee Nuorten Ystävät Palvelut Oy:lle (myöhemmin NY tai Nuorten Ystävät) tehdyn kehittämishankkeen (IMS verkkokoulutusmateriaali) sekä siihen liittyvän laadullisen tutkimuksen IMS ohjelmiston käyttöönotosta Nuorten Ystävillä. Kehittämisprojektin tutkimuksellinen osuus tutki, miten IMS ohjelmiston käyttöönotto eteni Nuorten Ystävillä ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat sekä millaisia asioita uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Vallan (2013,152) mukaan sosioteknisen teorian neljän eri ulottuvuuden (ihminen, organisaatio, teknologia ja toiminta) huomioiminen on välttämätöntä sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimus selvittää miten sosioteknisen käyttöönoton teoria on sovellettavissa toteutuneeseen IMS ohjelmiston käyttöön Nuorten Ystävillä. Tutkimuksesta saatua tietoa voi organisaatio hyödyntää sekä IMS ohjelmiston käyttöönoton arvioinnissa, että tulevien ohjelmistojen käyttöönotossa.

Kehittämisprojekti perustui toimeksiantajan tarpeeseen. Nuorten Ystävillä on käynnissä laatuhanke, jonka osana Nuorten Ystävät on ottanut käyttöön IMS toimintajärjestelmän. Ohjelmistoon kuvataan palveluiden prosessikuvauksia ja sinne sisällytetään organisaation yhteiset ohjeistukset, jotka tulevat koko työntekijäjoukon käyttöön. Tavoitteena on, että IMS ohjelmistosta tulisi arjen työtä tukeva työkalu, joka on henkilökunnan aktiivisessa käytössä. Henkilökunta tulee kouluttaa uuden ohjelmiston käyttöön eikä Nuorten Ystävillä ole vielä organisaation sisäistä koulutusmateriaalia. Osana tutkimus- ja kehittämisprojektia tuotettiin käyttöönottoprosessin koulutusvaiheeseen tarkoitetun verkkokoulutusmateriaalin. Koulutusmateriaali tuotettiin Nuorten Ystävien Nero koulutuslustralle, josta se on koko organisaation työntekijöiden saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

Kehittämistyön loppuraportti esittelee hankkeen teoreettisen taustan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönotosta. Kehittämishankkeen ja tutkimuksen esitellyn jälkeen työ avaa saatuja tutkimustuloksia ja peilaa niitä alan kirjallisuuteen. Työ esittelee myös kehittämistyön tuotoksen. IMS koulutusmateriaali löytyy kokonaisuudessaan liitteistä.

2 TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖÖNOTTO SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät

Sähköiset järjestelmät ovat käytössä suurimmassa osassa sosiaali- ja terveystieteen yksiyksiyksiä ja julkisia organisaatioita ja niiden käyttöönotto helpottaa ja nopeuttaa työtä, lisää työ- ja asiakastytytyvääsyyttä ja parantaa hoidon laatua (Hyppönen 2018, 53, 90; Valta 2013, 172). Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä määrittelee, että tietojärjestelmällä tarkoitetaan:

” Sosiaali- tai terveydenhuollon asiakastietojen sähköistä käsittelyä varten toteutettua ohjelmistoa tai järjestelmää, jonka avulla tallennetaan ja ylläpidetään asiakas- tai potilasasiakirjoja ja niissä olevia tietoja sekä kerätyistä tiedoista muodostettua automaattisen tietojenkäsittelyn avulla ylläpidettävää tiedostoa tai tietovarantoa, jonka valmistaja on erityisesti suunnitellut sosiaali- tai terveydenhuollon asiakas- tai potilasasiakirjojen ja niissä olevien tietojen käsittelyyn; lisäksi tietojärjestelmällä tarkoitetaan välityspalvelua, jolla sosiaali- tai terveydenhuollon asiakastietoja välitetään jäljempänä 14 §:n 1 momentissa tarkoitettuihin Kansaneläkelaitoksen ylläpitämiin valtakunnallisiin tietojärjestelmäpalveluihin.” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä, 2007.)

Tässä työssä tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmillä laajemmin kaikkia niitä järjestelmiä, joita sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö käyttää osana työtään. Esimerkiksi Arter Oy:n IMS järjestelmää ei ole luokiteltu viralliseksi sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäksi Valviran ylläpitämän rekisterin mukaan, sillä ohjelmistoon ei tallenneta asiakastietoja, mutta organisaation tavoitteena on saada IMS järjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön aktiiviseen käyttöön työn sujuvoittamiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa käytetään laajalti erilaisia tietojärjestelmiä. Terveystieteenhuollossa informaatioteknologia on levinnyt laajaan käyttöön, mutta sen merkitys sosiaaialialalla on kasvamassa. Valta (2013) toteaa, että esimerkiksi erilaiset päätöksenteon tukijärjestelmät, mobiiliteknologia ja alueelliset teknologiaratkaisut voivat parhaimmillaan antaa uudenlaisia mahdollisuuksia sekä potilaiden hoitoon että verkostoituneeseen yhteistyöhön. Modernin teknologian hyödyntäminen voi tuoda paljon mahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten työn tukemiseen sekä työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy kuitenkin monenlaisia riskejä – kalliiden kustannusten lisäksi järjestelmissä ilmenevät virheet tai puutteet voivat vaikuttaa negatiivisesti sekä potilaisiin että työntekijöihin. (Valta 2013, 20.)

Henkilöstön erilaiset atk:n käyttövalmiudet tuottavat omat haasteensa terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottojen onnistumiseen. Järjestelmien käytettävyyteen loppukäyttäjän kannalta olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä useat eri tavoin toimivat järjestelmät, lukuisat salasana, järjestelmien epäselviksi jäävät toimintaperiaatteet, toistuvat saman tiedon kirjaamiset, järjestelmiin sisältyvien opasteiden ja ohjaavuuden puute sekä tiedonsyötön virhemahdollisuudet aiheuttavat ylimäärästä kuormitusta työhön. Myös Heponiemen ym. (2019) tutkimustuloksissa nousi esiin tietojärjestelmien heikko käytettävyys, käytössä olevien järjestelmien suuri määrä ja tiedonkulun ongelmat. Terveydenhuollon tietojärjestelmät ovat usein epäkäytännöllisiä ja niiden käytettävyyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tiedonhallinnan toimivuus koetaan tärkeänä etenkin potilasturvallisuuden näkökulmasta. Huhtalan (2018) haastattelemien sairaanhoitajien työtä hankaloittivat eniten päällekkäinen kirjaaminen, järjestelmien hitaus ja käyttökatkot sekä se, etteivät järjestelmät auta estämään virheitä tai opasta käyttäjää. Lisäksi hoitotyön yhteenvedon koostaminen ei ollut automaattista ja lääkitysohjelmissa oli puutteita, joiden koettiin voivan vaarantaa potilasturvallisuuden. Toimivat tietojärjestelmät mahdollistavat laadukkaan potilaiden hoidon ja varmistavat potilasturvallisuutta, kun tiedot ovat saatavilla ajantasaisesti ja oikein kirjattuina. (Ekholm & Kinnunen 2016, 63, 70-71; Eskelinen & Tuomivaara 2012, 120-121; Heponiemi ym. 2019, 11-13; Huhtala 2018, 25.)

2.2 IMS Toimintajärjestelmä

Kirjainlyhenne IMS tulee sanoista Integrated Management System (toimintajärjestelmä). IMS ohjelmisto on Arter Oy:n kehittämä selainpohjainen ratkaisu laadunhallinta-, toiminta- ja johtamisjärjestelmän kehitysalustaksi. IMS ohjelmiston keskeiset toiminnallisuudet ovat prosessien kuvaaminen, dokumenttien hallinta, palautteiden ja arviointien käsittely, tulosten mittaaminen sekä käsikirjojen koostaminen. Arter Oy:n mukaan toimintajärjestelmä on organisaation tapa toteuttaa perustehtävänsä. Se on joukko yhdessä sovittuja toimintatapoja, joiden mukaan toimitaan, jotta halutut tulokset saavutetaan. Toimintajärjestelmä koostuu kaikista niistä asioista, joita organisaatiossa on ohjeistettu, linjattu ja kuvattu ja joiden mukaan organisaatiossa toimitaan, jotta toiminta olisi yhtenäistä ja standardoitua. (Arter Oy 2018, 30.)

2.3 Sosiotekninen teoria tietojärjestelmien käyttöönotossa

Sosiotekninen teoria yhdistää teknisen ja sosiaalisen järjestelmän yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikkien osajärjestelmien toimintaedellytykset on turvattava organisaation toimivuudeksi. Sosioteknisen teorian mukaan organisaatiot muodostuvat sosiaalisista järjestelmistä (ihmisistä), jotka hyödyntävät ja käyttävät apunaan teknisiä järjestelmiä (tekniikkaa ja teknologiaa) tuottaessaan hyödykkeitä tai palveluja asiakkaille, jotka ovat osa organisaation ulkopuolista ympäristöä. Sosiotekninen teoria kiinnittää erityisesti huomiota terveydenhuollon työn luonteeseen ja sen erityispiirteisiin ja teoria korostaa Vallan mukaan sekä teknologian tehokasta käyttöä että teknologian kanssa tekemisissä olevan henkilökunnan työelämän laatua. Sosiotekninen teoria korostaa, että työn inhimillisten tarpeiden määrittely lähtee aina työntekijöistä itsestään ja suunnittelussa tulisi aina kuulua ihmisten ääni, sillä mitään teknistä järjestelmää ei voida kehittää ilman sosiaalisen järjestelmän samanaikaista kehittämistä. (Mumford 2006 Vallan 2013, 31 mukaan; Valta 2013, 31, 34.)

Valta (2013) tutki seitsemän vuoden pitkittäistutkimuksessa, mitä tietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto tarkoittaa, miten sitä on aiemmin tutkittu ja millaisia malleja tutkimuksissa on käytetty. Tämän lisäksi tutkittiin, miten sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöönotto toteutuu tapausorganisaatiossa, kuinka se on vaikuttanut sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan työprosesseihin ja mitkä tekijät selittävät sähköisen potilastietojärjestelmän onnistunutta käyttöönottoa. Tulosten mukaan sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöönotto oli onnistunut tapausorganisaatiossa ja järjestelmän käyttöönotto oli helpottanut ja nopeuttanut työtä, lisännyt työ- ja asiakastyytyväisyyttä ja parantanut hoidon laatua. Tutkimuksen mukaa onnistuneen sosioteknisen käyttöönoton selittäviä tekijöitä ovat koulutusluokkatilaisuuksien onnistuminen kaksi viikkoa ennen käyttöönottoa, järjestelmän käyttötaidot puolen vuoden kuluttua ja yhteistyössä ja toimintaprosesseissa tapahtuneet muutokset kuukausi käyttöönoton jälkeen. Valta toteaa, että tutkimus osoittaa sosioteknisen teorian neljän pääulottuvuuden (ihminen, organisaatio, teknologia ja työtehtävät) huomioimisen tärkeyden teknologian käyttöönotossa.

Valta toteaa, että tutkimuksen mukaan onnistuneen käyttöönoton selittäviksi tekijöiksi nousivat ihmiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät, eivät niinkään teknologiaan liittyvät tekijät. Tutkimuksen perusteella ihmiseen liittyvistä tekijöistä onnistuneen käyttöönoton selittäviksi tekijöiksi nousivat oppimiseen ja osaamiseen liittyvät tekijät, esimerkiksi koulutusluokkatilaisuuksien onnistuminen ennen käyttöönottoa, järjestelmien kokonaishallinta ennen käyttöönottoa sekä järjestelmän käyttötaidot puolen vuoden kuluttua

käyttöönotosta. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä korostuivat yhteistyöhön ja hoidon jatkuvuuteen, käyttöönottoprojektin suunnitteluun ja tiedotukseen, yhteistyöhön ja toimintatapojen muutoksiin sekä muutosjohtamiseen liittyvät tekijät. (Valta 2013, 152, 164-167)

Johtopäätöksinä Valta nostaa esiin neljä teemaa: Ihmisen ja inhimilliset tekijät, organisaatiotekijät, teknologian ja työssä tapahtuvat muutokset. Vallan mukaan käyttöönotettavan järjestelmän oppimisella ja osaamisella on suuri merkitys onnistuneen käyttöönoton kannalta. Koulutustarve on yksilöllinen ja jatkuva eikä pelkästään käyttöönotettavan järjestelmän osaaminen riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan eri järjestelmistä muodostuvien kokonaisuuksien sekä tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvien asioiden osaamista ja hallintaa. Niin ikään koulutustilaisuuksien onnistumisella ja kouluttajien ammattitaidolla on suuri merkitys järjestelmän oppimisen kannalta, mutta työyksiköissä tapahtuva vierikoulutus edistää parhaiten järjestelmän käytön oppimista käytännön työssä. (Valta 2013, 171.)

Organisaatiotekijöistä korostuivat vahvan ja visionäärisen muutosjohtajuuden tärkeys – muutosjohtajuutta tarvitaan Vallan mukaan mm. käyttöönottoprojektin läpiviemisessä, yhteistyön, hoidon jatkuvuuden ja uusien toiminta- ja työtapojen suunnittelussa, käyttöönotossa ja arvioinnissa. Lisäksi koko organisaation johdon tulee sitoutua käyttöönottoprosessin ja tukea henkilökuntaa prosessin aikana. (Valta 2013, 171.)

Kolmantena teemana Valta nostaa esiin teknologian merkityksen. Tietojärjestelmän kehittämisessä tarvitaan teknologiaosaamisen lisäksi myös ymmärrystä sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteistä. Vallan mukaan on tärkeää erottaa käyttöönotettuun järjestelmään liittyvät tekijät muista järjestelmän ulkopuolisista teknisistä tekijöistä teknologisia ongelmia tai haasteita ratkaistaessa ja organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota järjestelmän käytettävyyden lisäksi myös työasemien ja oheislaitteiden riittävyteen, nopeuteen, suorituskyykyyn ja sijoitteluun. Vallan mukaan kuitenkin vain noin 20 prosentissa raportoiduista tapauksista käyttöönoton epäonnistumisen taustalla on ollut teknologiaan liittyvä ongelma. (Valta 2013, 117, 171.)

Käyttöönotto tuo mukanaan erilaisia työssä tapahtuvia muutoksia. Uuden järjestelmän käyttöönotto voi nopeuttaa ja helpottaa työtä, vähentää päällekkäistä työtä, lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota sekä parantaa hoidon laatua ja potilas- ja asiakastytytyväisyyttä. Käyttöönotolla voidaan siis saavuttaa positiivisia muutoksia työhön, mikäli kaikkien sosioteknisen teorian pääulottuvuuksien (ihminen, organisaation, teknologia) muutosjohtamisesta huolehditaan koko käyttöönottoprosessin ajan. (Valta 2013, 171.)

2.4 THL:n suositukset digitalisaation hallintaan

THL on laatinut suositukset terveydenhuollon digitalisaation hallintaan. Vaikka THL suositukset koskevatkin ensisijaisesti terveydenhuollon digitalisaatiota, on suosituksissa hyvin paljon sellaisia huomioita, joita tulee huomioida myös sosiaalihuollon digitalisatiossa. THL suosittaa, että:

- 1) Käytettävien tietojärjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja yhteen toimivia.
- 2) Ammattilaisille on järjestettävä koulutusta ja riittävää tukea tietojärjestelmien käyttöön. Henkilöstön osaamistaso pitää kartoittaa täydennys- ja työpaikkakoulutusten kohdentamiseksi.
- 3) Organisaation johdon tulee huolehtia käyttöönoton onnistumisen varmistamisesta, sujuvoittaa työprosesseja tiedolla johtamisen kautta ja huolehtia työhyvinvoinnista. (THL 2019)

THL:n mukaan käytettävyyttä tulee painottaa jo hankintapäätöksiä tehdessä ja loppukäyttäjien vaatimukset on sisällytettävä hankintojen suunnitteluun ja kilpailutukseen. Kokemus järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja hyödyllisyydestä on kuitenkin henkilökohmainen ja perustuu osaltaan yksilöllisiin taitoihin. Uudet tehtävät, vaatimukset ja uuden työroolin omaksuminen edellyttävät riittävää tietoa, koulutusta ja keskustelua, jonka vuoksi henkilökunnalle on tarjottava riittävästi perus-, täydennys- ja työpaikkakoulutusta, jotta he osaavat käyttää tietojärjestelmiä. Johdon tulee edesauttaa reaaliaikaisen tiedon saatavuutta ja varmistaa, että henkilöstö tuntee tietosuojan ja tietoturvan vaatimukset, sillä se on edellytys potilas- ja asiakastietojen käytölle niin kliinisessä työssä kuin johtamisessa. (THL 2019)

Toimivat tietojärjestelmät edistävät työhyvinvointia. Huhtalan (2018, 25) mukaan sairaanhoitajat, jotka kokevat osaavansa käyttää tietojärjestelmiä kokevat vähemmän stressiä, tekevät vähemmän virheitä ja kokevat voivansa toimia itsenäisemmin työssään. THL suosittaaakin, että johdon tulee huolehtia siitä, että järjestelmiin liittyvät epäkohdat, kuten huono käytettävyys, useat järjestelmät ja tiedonkulun ongelmat korjataan. Organisaation johdon on varmistettava, että uusien järjestelmien käyttöönottoon ja koulutukseen on tarjolla riittävästi resursseja ja teknistä tukea. Myös Eskelinen ja Tuomivaara (2012, 4-5, 118-120) toteavat, että yhteys työhyvinvoinnin ja tietotekniikan käytön hyödyllisyyden kokemisen välillä on tutkimuksen mukaan olemassa ja näyttäisi siltä, että organisaation toteuttamilla järjestelmien käyttöön ja käyttöönottoon liittyvillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa työn imuun tietotekniikkaan niveltyvän työn mielekkyydestä huolehtimalla.

Teknisesti toimivat ja helppokäyttöiset järjestelmät tukevat työhyvinvointia vähentämällä kiireen kokemusta.

2.5 Aiemmat tutkimukset

Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatioon liittyen on tehty useita eri tutkimuksia STM:n Sote-tieto hyötykäyttöön 2020-strategian linjausten mukaisesti. Kuitenkin useat isommat tutkimushankkeet painottuvat erityisesti terveydenhuollon digitalisaatioon sosiaalihuollon jäädessä vähemmälle huomiolle. IMS järjestelmiin liittyviä kehittämishankkeita ja opinnäytetöitä on myös tehty (Arra 2017, Jokinen, Kähkönen & Luoma 2018, Kallioinen 2019 ja Tamminen 2016), mutta niissä on keskitytty erityisesti prosessikuvausten laatimiseen ja muuhun organisaation IMS alustan sisältöön, kuten dokumentteihin. Käyttöönottoprosessista ja uuden järjestelmän käyttöönotosta löytyy niin ikään tutkimuksia ja hyvää kirjallisuutta.

Tammisen tutkimuksen perusteella IMS toimintajärjestelmä tukee ja helpottaa päivittäistä työskentelyä, vaikka käyttöön liittyen tunnistettiin myös sekä itse järjestelmään, että sen hallintaan liittyviä haasteita. IMS ohjelmiston tehokas käyttö vaatii ohjelmiston toiminnan tuntemista ja sen hyötyjen tunnistamista. Hyötyjen esiintuomisen kautta työntekijöitä voidaan motivoida käyttämään ohjelmistoa. Työntekijät kokivat järjestelmän muokanaan tuoneen tiedon hallinnan ja ajantasaisuuden vaikuttaneen positiivisesti työhönsä. IMS sisälsi kaiken päivittäisessä työssä tarvittavan dokumentaation ja sen avulla jaettiin organisaation tietoa ja tietämystä. Työntekijät kokivat, että toimintajärjestelmä on helpottanut työssä tarvittavan tiedon hallintaa ja ajankäytön koettiin parantuneen, kun dokumentit olivat löydettävistä samasta paikasta. Sähköinen järjestelmä kokosi eri järjestelmissä ja paperiversioina säilytetyt dokumentit yhteen paikkaan ja sen koettiin vaikuttavan positiivisesti ohjeiden ja muun tiedon löydettävyyteen ja luotettavuuteen. Työntekijöiden kokemukset jakoutuivat näkemyksiin ohjelmiston roolista organisaation toiminnassa ja päivittäisessä työssä, ohjelmiston jalkauttamisesta sekä ohjelmiston käytön kehittämisestä. Tuloksissa korostui yhteistyön ja kaikkien käyttäjien osallistamisen tärkeys ja Tammisen mukaan IMS ohjelmiston jalkauttamisen onnistumiseen vaikutti erityisesti toiminnanohjausryhmän toiminta sekä kaikkien käyttäjien osallistaminen toimintajärjestelmän käyttämiseen ja kehittämiseen. (Tamminen 2016, 38, 43-48.)

Eskelisen ja Tuomivaaran (2012) tutkimuksessa tietotekniikka koettiin hyödylliseksi työvälineeksi johtamis- ja esimiestyössä - se lisäsi tiedonkulkua organisaatiossa sekä paransi työn laatua ja tehokkuutta sekä nopeutti ja sujuvoitti henkilöstöhallinnollisten

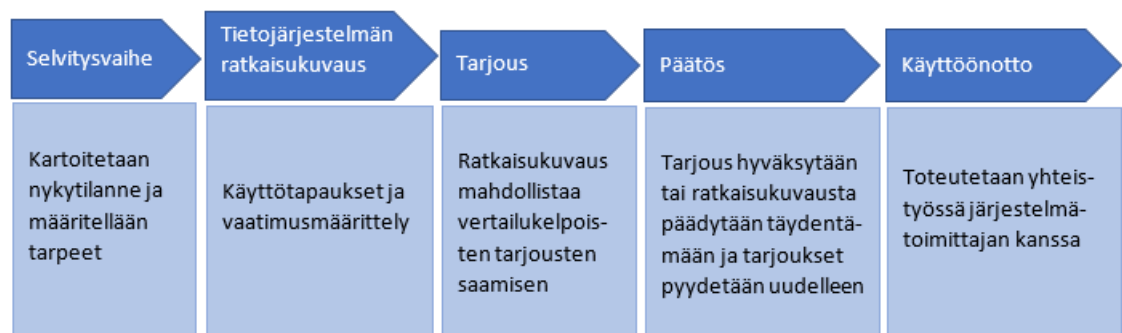
tehtävien hoitamista, yhtenäisti käytäntöjä ja järkevöitti työn organisointia. Lisäksi tietotekniikan koettiin edistäneen verkostotyötä ja moniammatillista yhteistyötä ja se mahdollisti esimiehelle paremman mahdollisuuden ajantasaiseen ja oikeaan tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja palveluiden toteuttamisen johtamiseen. Esimiehet kokivat hallitsevansa tietotekniikkaa pääasiassa hyvin ja osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Asennoituminen tietotekniikkaan ja sen hyödyntämiseen työssä oli pääasiassa myönteistä ja uusien tietoteknisten järjestelmien omaksuminen koettiin vähintään melko helpoksi. Järjestelmien käyttö koettiin mielekkäänä, kun niiden koettiin hyödyttävän ja tukevan omaa esimiestyötä. Toiminnanohjausjärjestelmän ja työvuorojärjestelmän koettiin auttavan esimiehiä toteuttamaan tärkeäksi kokemaansa tasapuolisuutta esimiestyössään. Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat halukkaita kehittämään tietotekniikan soveltamista työssään ja näkevät tietojärjestelmissä hyödyntämätöntä potentiaalia, jonka käyttöönotosta he hyötyisivät, mutta tämän tietojärjestelmissä olevan hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja käytettävyyteen, järjestelmäintegraatioon, työ- ja palveluprosessiyhtenäisyyteen ja tietoturvallisuuteen liittyvien haasteiden ratkaisemista. (Eskelinen & Tuomivaara 2012, 4-5, 118-120.)

Terveysalan työntekijöiden tietojärjestelmäosaamista ovat tutkineet Kivelä (2011) ja Huhtala (2018). Kivelän tutkimuksessa tietojärjestelmän osaamisvaatimuksiksi nousivat mm. tietosuojan ja -turvan osaaminen, tieto- ja viestintäteknikan perustaidot, verkkoviestintä- ja vuorovaikutustaidot, tiedonhallinta- ja hakutaidot, tiedon arvioinnin ja kirjaamisen osaaminen sekä myönteinen asenne sähköisten palveluiden ja tietotekniikan käyttöön. Kivelän mukaan terveysalan koulutus ei täysin vastaa uusiin osaamisvaatimuksiin ja tämän vuoksi organisaatioissa tulee tapahtua pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä. Huhtalan tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat käyttivät tietojärjestelmiä päivittäin työssään, mutta tietojärjestelmiä voisi käyttää tehokkaammin, mikäli työntekijät olisivat saaneet enemmän perehdytystä ja koulutusta tietojärjestelmiin. Työtä hankaloittavat eniten päällekkäinen kirjaaminen, järjestelmien hitaus ja käyttökatkot sekä se, etteivät järjestelmät auttaneet estämään virheitä tai opastaneet käyttäjää. Huhtala tuo esiin, että sairaanhoitajat, jotka kokevat osaavansa käyttää tietojärjestelmiä kokevat vähemmän stressiä, tekevät vähemmän virheitä ja kokevat voivansa toimia itsenäisemmin työssään. Lisäksi tiedonhallinnan toimivuus koetaan tärkeänä etenkin potilasturvallisuuden näkökulmasta. (Kivelä 2011; Huhtala 2018, 25.)

2.6 Tietojärjestelmien käyttöönotto

Käyttöönotolla voidaan tarkoittaa koko käyttöönottoprojektia (tai käyttöönottoprosessia) määrittelyineen, toteutuksineen ja koulutuksineen tai pelkkää käyttöönottovaihetta, jossa järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa. (Oksanen 2010, luku 12.) Tietojärjestelmien käyttöönottoa voidaan siis tarkastella järjestelmätoimittajan näkökulmasta tai järjestelmän hankkijan näkökulmasta. Järjestelmän hankkijan näkökulmasta käyttöönotolla tarkoitetaan sitä prosessia, joka kuvaa uuden tietojärjestelmän hankkimista organisaatioon ja sen käytön valmistelua, henkilökunnan kouluttamista järjestelmän käyttöön sekä käyttövaiheessa järjestelmän ylläpitoa ja käyttötukea. Oksanen (2010) toteaa, että käyttöönotto viittaa yleisimmin käyttöönottoprojektin vaiheeseen, jossa järjestelmä on hyväksytysti testattu ja se otetaan organisaatiossa käyttöön.

Tässä opinnäytetyössä käyttöönotto rajataan koskemaan organisaation sisäistä käyttöönottoprosessia, eli sitä miten hankitun järjestelmän käyttöä on lähdetty organisaatiossa viemään eteenpäin. Tietojärjestelmän hankintaprosessissa voidaan kuvata seuraavat vaiheet (kuvio 1.)

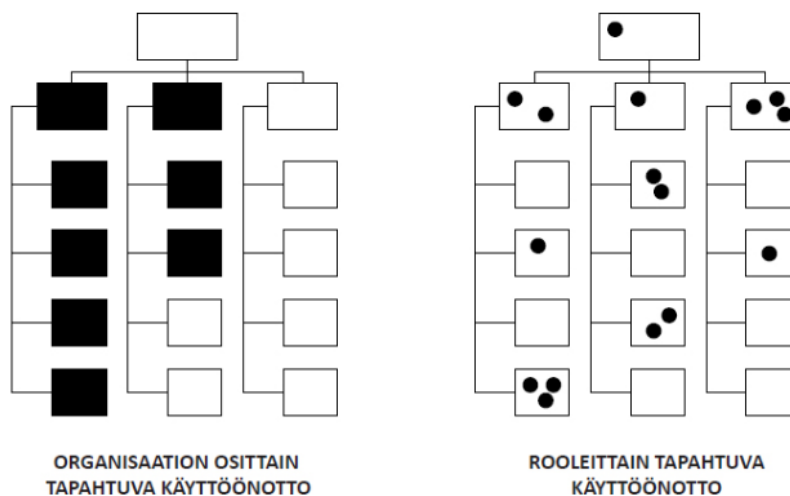


Kuvio 1 Tietojärjestelmän hankintaprosessi organisaatiossa (mukaillen Lindén 2015, 119-128).

Moe ja Newman (2014) kuvaavat tietojärjestelmän hankintaprosessin seitsemän vaihetta, jotka ovat projektin käynnistäminen (organizing the project), vaatimusmäärittely (developing the requirement specification), esivalinta (pre-qualification), tarjouskilpailu (tendering), neuvottelu (negotiation), järjestelmätoimittajan valinta (selection) ja järjestelmän käyttöönotto (implementation). Hankintavaiheet vastaavat edellä kuvattua kuviota 1, jossa selvitysvaihe pitää sisällään projektin käynnistämisen sekä tietojärjestelmätarpeiden määrittelyn, ratkaisukuvaus pitää sisällään vaatimusmäärittelyn ja

esivalinnan. Tarjousvaiheessa käydään neuvotteluja, jonka jälkeen tehdään päätös järjestelmätoimittajan valinnasta ja lähdetään käynnistämään itse tietojärjestelmän käyttöä.

Käyttöönottomallilla kuvataan tapaa, jolla uusi järjestelmä ja sen ohessa käytettävät uudet toimintatavat otetaan organisaatiossa käyttöön. Tyypillisiä käyttöönottomalleja ovat organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto ja rooleittain tapahtuva käyttöönotto. Osittain tapahtuva käyttöönotto etenee yksikkö tai organisaation osa kerrallaan ja kulloinkin vuorossa olevan yksikön kaikki käyttäjät koulutetaan samanaikaisesti uuteen järjestelmään ja sen toimintatapoihin. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa edetään samalla periaatteella, mutta kohderyhmänä on yksiköiden sijaan organisaation roolit, esimerkiksi myyntipäälliköt ja myynnin assistentit, jonka jälkeen koulutetaan asiakaspalveluvastaavat. Kumpikaan käyttöönottomalleista ei kuitenkaan etene puhtaasti vain yksikkö tai rooli kerrallaan vaan käyttöönotto on limittäistä. Käyttöönotto voidaan myös tehdä yhtenä suurena, koko organisaatiota koskevana hankkeena. (Oksanen 2010, luku 12.2; Lindén 2015, 122-123.)



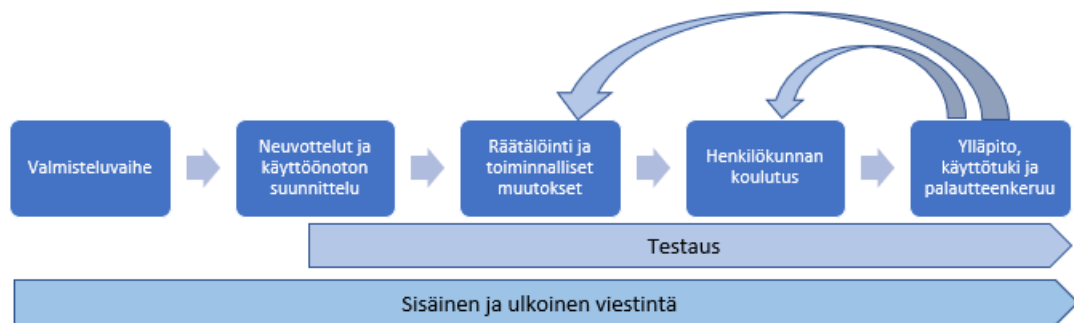
Kuvio 2 Organisaation käyttöönottomallit (Oksanen 2010, luku 12.2).

Käyttöönottomallin valinta riippuu organisaation koosta ja sen rakenteesta sekä yrityksen kulttuurista, halusta ja mahdollisuuksista omaksua muutoksia. Toisille sopii kerralla tehtävä suurempi muutos ja uuteen toimintamalliin siirtyminen kertarytinällä voi olla toimiva ratkaisu, kun taas toisissa yrityksissä hyvä etenemistapa voi olla jakaa uuden ratkaisun käyttöönottoa eri liiketoimintoihin, käyttäjäryhmiin ja funktioihin, jolloin hallinnan tunne muutoksessa voi olla tällä tavoin parempi. Joka tapauksessa on odotettavissa vastarintaa muutosten suhteen. Mikäli tuskaa, kiroilua ja stressiä oletetaan syntyvän joka tapauksessa, voi Lindénin mukaan kertarytinä olla joskus hyvä vaihtoehto uuteen toimintamalliin siirtymisessä. Tuskan ajankohta on silloin kaikille yhteinen, jolloin sen voi jakaa ja

käsitellä ja pienen huokailun jälkeen jälleen päästä päivärytmiin kiinni. (Lindén 2015, 122-123.)

2.7 Käyttöönoton vaiheet

Vaikka käyttöönottoon liittyviä termejä ja vaiheita kuvataan hieman eri sanoin, voidaan näiden perusteella laatia kuvion 3 mukainen kaavio käyttöönoton vaiheista. (Oksanen 2010; Lindén 2015; Sotedigi.)



Kuvio 3 Käyttöönoton vaiheet (mukaillen Oksanen 2010; Lindén 2015; Sotedigi).

Käyttöönotto koostuu siis sekä teknisestä asennuksesta että muutosjohtamisen käyttäytymismalleista ja käyttöönottoprojektin suunnittelun ja tiedotuksen tulee olla oikea-aikaista, riittävää ja avointa. (Valta 2013, 166.)

Käyttöönoton kriittisiä tekijöitä ovat Oksasen mukaan sisäinen markkinointi, käyttöönottomalli, tukimateriaalit, koulutustilaisuudet sekä pääkäyttäjä ja käyttäjätuki työntekijöille. Vainionpää taas toteaa, että IT-projekteissa muutoksen kannalta kriittisiä osatekijöitä ovat erityisesti koulutus ja käyttöönotto, joiden kohdalla on tärkeää keskittyä erityisesti positiivisesti muutokseen vaikuttaviin tekijöihin ja tunnistettava onnistumiseen johtavia elementtejä. Käyttöönotto on projektin kriittisin ja usein myös sen kallein vaihe, Oksasen mukaan 200 käyttäjän CRM-käyttöönoton sisäinen työpanos on noin kahden henkilötyövuoden luokkaa, jonka lisäksi tulevat kouluttajan kustannukset ja mahdolliset tila ja muiden järjestelyiden kustannukset. (Oksanen 2010, luku 12; Vainionpää 2012.)

Tietojärjestelmissä käytettävyyden ratkaisee käyttöhyödyt. Yrityksen tavoittelemien hyötyjen kannalta on merkittävää, kuinka tehokkaasti työntekijät käyttävät uuden ratkaisun toimintoja suunnitellulla tavalla. Tietojärjestelmä on joukko työkaluja, joita käytetään ihmisten työsuoritteiden apuna ja mitä laajemman hyväksynnän työkalut saavat, sitä

suurempi hyöty yritykselle tietojärjestelmästä syntyy. Mikäli käytettävyys, käyttökokemus ja toiminnot ovat puutteellisia, voi käyttöaste jäädä pieneksi ja siitä saattaa syntyä entiseen verrattuna enemmän haittaa, kun hyötyä. Käyttöönottoprosessissa tulee ottaa huomioon organisaation henkilöstön käyttötaidot ja yksilölliset lähtökohdat ja sopeuttaa tietojärjestelmän käyttötaitovaatimuksia ja käyttötarkoitusta yksilöllisiin taitoihin ja työtehtäviin. Jotta näin voidaan toimia, tulee henkilöstön jäsenten yksilöllinen taitotaso tulisi kyetä selvittämään. (Ekholm & Kinnunen 2016, 63, 70-71; Lindén 2015, 133.)

2.7.1 Valmisteluvaihe

Tietojärjestelmän käyttöönotto tapahtuu usein projektimuotoisena prosessina. Käyttöönottoprosessi organisaatiossa alkaa nykytilan kartoituksella ja käyttöönoton suunnittelu- ja valmistelutyöllä. Käyttöönottoprosessin valmisteluvaiheessa käydään läpi organisaation toiminnalliset tarpeet ja ongelmat, joita palvelujen avulla halutaan ratkaista. Usein alkuvaiheessa järjestetään projektin sisäinen käynnistyskokous työpaja, joka sisältää yksityiskohtaisen tietojärjestelmän tai palvelun esittelyn ja jossa valmisteluvaiheen kokonaisuuksia työstetään eteenpäin. Valmisteluvaiheessa käydään läpi myös organisaation tekninen ympäristö, johon palvelu halutaan tuoda. Heponiemen (2019) mukaan organisaatioissa tulisi olla enemmän tilaajaosaamista, loppukäyttäjät tulisi ottaa paremmin mukaan suunnitteluun ja järjestelmien yhteensopivuuteen tulisi panostaa enemmän. Muutosvaiheeseen tulisi suunnata tarpeeksi resursseja ja tukea, jotta käyttöönotto olisi mahdollisimman onnistunut. (Heponiemi ym. 2019, 11-13; Oksanen 2010, luku 11.1; Sote-digi.)

2.7.2 Neuvottelut ja käyttöönoton suunnittelu

Neuvotteluvaiheen kanssa samanaikaisesti etenee käyttöönoton suunnittelu, jolloin laaditaan projektisuunnitelma aikatauluineen. Projektisuunnitelmassa sovitaan käyttöönottomalli, suunnitellaan resurssit ja sovitaan projektin etenemisestä. Resurssisuunnittelussa tulee myös huomioida riittävä tekninen asiantuntijuus ja pääkäyttäjäresurssit. Pääkäyttäjän ja käyttötuen resursointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota käyttöönoton aikana ja vapauttaa pääkäyttäjä tavanomaisista tehtävistään mahdollisimman suurilta osin käyttöönoton ajaksi, mikäli sen halutaan onnistuvan. Valta toteaa, että esimiehillä tulee olla johdon tuki ja riittävät resurssit sekä muutoksen johtamiseen että muutoksen hallintaan (esimerkiksi riittävät koulutusresurssit kaikille ammattiryhmille, tarvittavat

sijaisjärjestelyt ym.) sekä ennen käyttöönottoa että ensimmäisten käyttöönoton jälkeisten kuukausien aikana. Käytännön järjestelyistä tulee määritellä kokouskäytännöt ja tilat, sillä käyttöönottoon liittyy merkittävä määrä kokouksia – määrittelypalavereita, katselmointeja, ohjausryhmän kokouksia, testisessioita jne. Hyvin johdetussa projektissa tiedetään jo etukäteen enemmistö sen aikana tarvittavista kokouksista ja ne voidaan varata kalentereista heti projektin alussa. (Oksanen 2010, luku 11.1; Sotedigi; Valta 2013, 166-167.)

Organisaation johdon on varmistettava, että uusien järjestelmien käyttöönottoon ja koulutukseen on tarjolla riittävästi resursseja ja teknistä tukea. Uuden järjestelmän käytön opetteleminen ja sen käytön ohjaaminen vaativat aikaa. Ammattilaisille täytyy kertoa käyttöönotosta ajoissa ja heidän on tärkeää saada tietoa uuden käyttöönotettavan järjestelmän arvioituista vaikutuksista heidän työhönsä. Loppukäyttäjien osallistaminen suunnitteluun ja testaukseen sekä koulutuksen suunnitteluun ja käyttöönottoon parantaa sovelluksen määritysten validiutta ja lieventää muutokseen liittyvää vastarintaa, pelkoja ja ennakkokäsityksiä. Työnkulkuihin sopeutettu tietojärjestelmä ja henkilöstön osallistuminen työnkulkujen kuvaamiseen ja järjestelmän vaatimusmäärittelyihin ovat keskeisiä menestystekijöitä onnistuneelle järjestelmän käyttöönotolle, sillä yhteensopivuus potilastietojärjestelmän, järjestelmän käyttäjän ja organisaation työnkulkujen kesken tavoitetaan parhaiten henkilöstön osallistamisella käyttöönottoprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Organisaation on hyvä panostaa esimiesten kouluttamiseen ja muutosjohtamistaitojen kehittämiseen jo ennen järjestelmän käyttöönottoa. (Ekholm & Kinnunen 2016, 63; THL 2019; Vainionpää 2012; Valta 2013, 166.)

2.7.3 Räätelöinti ja toiminnalliset muutokset

Räätelöinnillä ja toiminnallisilla muutoksilla tarkoitetaan ohjelmiston muokkaamista organisaation tarpeisiin sopivaksi ja organisaation sisäisiin muutostarpeisiin reagoimista. Toiminnalliset muutokset on hyvä aloittaa tutkimalla omien prosessien nykytilaa – miten toimimme nyt, mikä edistää toimintaamme ja mikä hidastaa, missä on suurimmat kehitystarpeet? Nykytilan kartoitus auttaa selvittämään missä mitäkin tietoa on nyky-ympäristössä tallennettuna. Uusien järjestelmien käyttöönoton yhteydessä joudutaan esimerkiksi päättämään, mitä nykyisiä tietoja siirretään uuteen järjestelmään – tämä voi koskea nykyjärjestelmissä olevaa tietokantapohjaista tietoa, dokumentteja tai tietorakenteita. Mikäli suuria määriä kerääntynyttä vanhaa tietoa halutaan siirtää uuteen järjestelmään, on se tehtävä rauhassa ajan kanssa ja hyvin harkiten. (Linden 2015, 114-115; Sotedigi.)

Toiminnallisten muutosten rinnalla rakennetaan teknistä valmiutta; järjestelmää tai palvelua käyttävät ammattilaiset on resursoitu ja koulutettu, organisaatiokohtaiset tiedot ja ohjaukset työstetty (mm. käyttöoikeudet ja niiden hallinta, työjonot, jne.), paikalliset tukiprosessit on varmistettu, pääkäyttäjät resursoitu ja koulutettu, mahdolliset paikalliset integraatiot suunniteltu ja toteutettu ja käyttöönottoon liittyvät tekniset sopimukset on tehty. Käyttöönottoa tulee valmistella laajalla rintamalla ja varmistaen, että koko organisaatio on valmis muutokseen. Teknisen valmiuden rakentamisvaiheeseen tulee myös varata riittävästi aikaa. (Sotedigi.)

2.7.4 Testaus

Valitun ohjelmiston testausprosessi alkaa jo käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa. Toimittajan toteuttaman räätälöinnin jälkeen järjestelmä testataan asiakasorganisaatiossa. Testauksessa varmistetaan, että organisaatiokohtaiset tiedot (kuten työjono, käyttöoikeudet, jne.) ja paikalliset sisällöt toimivat suunnitelmien mukaan. Testauksessa todennetaan, että järjestelmä on otettavissa käyttöön organisaatiossa ja tunnistaa mahdolliset käytön estävät virheet ja ongelmatilanteet. (Oksanen 2010, luku 11.3.) Testauksen laajuus ja tarve riippuu paljon hankitusta ohjelmistosta ja tehtyjen räätälöintien määrästä. Yleisesti käytettävissä olevaa ohjelmistoa ei välttämättä kohdeorganisaatiossa ole tarvetta testata (esim. Office 365) kun taas yksilöllisesti organisaatioon räätälöidyn järjestelmän toimivuus ja yhteensopivuus on hyvä varmistaa.

2.7.5 Käyttöönottokoulutus

Kun ohjelmiston toimivuus on varmistettu, voidaan aloittaa ohjelmiston jakelu ja käyttöönottokoulutukset. Tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset liittyvät joko järjestelmien uusiin versioihin tai kokonaan uusiin järjestelmiin. Konttinen ja Mykkänen (2016) toteavat, että henkilöstö on välttämättömästi opastaa siihen, miten järjestelmien uusia ominaisuuksia tulee käyttää ja miten niitä voi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti omissa työtehtävissä. Organisaation johdon vastuulla ja lähijohtajien tehtävänä on mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen tietojärjestelmien käyttöönkin liittyviin koulutuksiin. Käytönotettavaan tietojärjestelmään liittyvästä koulutuksesta tinkiminen voi kostautua myöhemmin jopa negatiivisina muutoksina työssä. Työntekijöiden omalla vastuulla on näihin koulutuksiin osallistuminen tai vastaavan tiedon hankkiminen muulla tavoin. Työntekijän vastuulla on myös saatavilla olevan tiedon ja koulutusten hyödyntäminen sekä oma

aktiivisuus järjestelmiin tutustumiseksi. Valta (2013) toteaa, että yksilön omalla asenteella näyttäisi olevan merkitystä onnistuneeseen käyttöönottoon, mutta myös esimiesten ja johdon omalla positiivisella asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys myönteisen käyttöönoton ilmapiirin luomisessa henkilöstölle. (Konttinen ja Mykkänen 2016, 138; Valta 2013, 165-166.)

Onnistuneessa käyttöönotossa, tasavertainen, työnkuvaa vastaava ja lähtötason huomioitava koulutus on kaikille työntekijöille välttämätöntä. Kaikki järjestelmää käyttävät henkilöt tulee kouluttaa sen käyttöön, vaikka henkilöllä olisikin jo aiempaa kokemusta vastaavasta järjestelmästä jostain muualta. Koulutus voi jakaantua järjestelmän käytön yleiskoulutukseen, joka voidaan pitää isommalle käyttäjäryhmälle (useampi organisaatio samassa koulutuksessa) ja täsmäkoulutukseen pienemmälle ryhmälle, jolloin koulutus voidaan tehdä asiakaskohtaisesti ja asiakaskohtaisilla materiaaleilla (yksi organisaatio koulutuksessa), jolloin on mahdollista päästä pureutumaan juuri kyseisen asiakasyrityksen tekemiseen, tietosisältöihin, prosesseihin ja toimintatapoihin. (Oksanen 2010, luku 12.4; Valta 2013, 165.)

Koulutuksen on oltava oikea-aikaista, eli sen on liityttävä käyttöönottohetkeen, vaikka luonnollisesti kouluttamiseen isoissa organisaatioissa tuleekin porrastusta. Koulutuksille on löydettävä ajankohta, joka sopii organisaation ja osallistujien rytmiin ja tukee parhaiten tuotantokäytön aloitusta. Oksanen suosittelee, että käyttäjän on ehdottomasti päästävä tuotantokäyttöön viikon kuluttua koulutuksesta. Myöskään ns. sesonkiaikana ei kannata kouluttaa – organisaation tai yksikön vuosikellosta on varattava ajankohta, joka on todennäköisesti otollisin ja rauhallisin aika koulutusta ajatellen. Koulutusta tulisi minimissään järjestää heti käyttöönoton yhteydessä, mutta on yleistä, että yritys kouluttautuu jo etukäteen ennen tiedonhallintaratkaisun hankintaa, sillä näin saadaan etukäteen syvällisempää tietoa potentiaalisen ratkaisun käyttöhyödyistä. Valta suosittelee, että käyttökoulutuksia on hyvä pitää jo ennen järjestelmien käyttöönottoa ja ensimmäisen kuukauden aikana on annettava vierikoulutusta käyttäjille, sillä vierikoulutuksella on suuri merkitys järjestelmien oppimisen kannalta. Jokaisessa yksikössä pitäisikin olla nimetyt vierikouluttajat, jotka pystyvät tukemaan ja auttamaan henkilökuntaa järjestelmän käytön opettelussa, sillä vierikoulutuksen laatuun ja määrään panostaminen erityisesti ensimmäisen kuukauden aikana edesauttaa käyttöönoton onnistumista. Koulutuksella varmistetaan ohjelmiston käyttöhyödyt ja koulutustilanteissa on myös mahdollista antaa toimittajalle palautetta, kertoa käyttökokemuksista ja keskustella kehitysideoista, joka voi kiristää tarpeita ratkaisun jatkokehityksen osalta. Hyvän toimittajan tunnistaakin hyvistä koulutuspalveluista. Oksanen toteaa, että tietojärjestelmiä ei voi opiskella missään

muualla kuin tietokoneen äärellä, sillä oppiminen ei perustu toiminnon seuraamiseen toisen tekemänä vaan siihen, että sama toiminto tehdään itse ja samalla ratkotaan siihen liittyviä ongelmia. (Lindén 2015, 124; Oksanen 2010, luku 12.4; Valta 2013, 165-166.)

Uudet tietosisällöt ja toiminnallisuudet vaativat myös kertauskoulutuksia, selkeitä ohjeistuksia sekä uusien ominaisuuksien käytön ja toimintamallien ohjausta. Hyvässä koulutuksessa käydään läpi tekemistä käytännön tasolla, asiakkaan materiaaleilla ja tietosisällöillä ja koulutus voi tarkentaa näin syntyneitä käyttökokemuksia. (Konttinen & Mykänen 2016, 138-140; Lindén 2015, 124.)

Verkkokoulutukset ovat joustavampia kuin perinteiset läsnäoloa vaativat koulutukset, sillä ne mahdollistavat jokaisen koulutuksen oman aikataulunsa mukaisesti ilman matkustusta koulutuspaikalle. Lindén toteaa, että hyvä koulutusjärjestelmä tukee itseopiskelua ja itseopiskelun mahdollistaminen vähentää koulutustilaisuuksien järjestämistarvetta. Kun itseopiskeltu materiaali vahvistetaan suoritetuksi sähköisesti, voidaan jälkikäteen todentaa tehtyjen koulutussuoritteiden toteutuminen. Osa opiskelusta voi olla työnantajan velvoittamaa tai työntekijälle vapaaehtoista. (Lindén 2015, 172; Pellinen 2019.)

2.7.6 Ylläpito, käyttötuki ja palautteenkeruu

Varsinaisen käyttöönoton voidaan katsoa päättyneen siihen, kun organisaatio on täysimittaisesti ottanut järjestelmän päivittäiseen käyttöön. Käyttöönottoprosessissa kuitenkin tästä alkaa ajallisesti pisin vaihe – varsinainen käyttö, johon liittyy järjestelmän ylläpito ja käyttötuki (niin organisaation sisäisesti kuin järjestelmätoimittajankin puolelta) sekä järjestelmää koskevan palautteen keruu ja mahdollisten muutostarpeiden esittäminen järjestelmätoimittajalle.

Organisaation sisäinen järjestelmän pääkäyttäjä toimii järjestelmän puolestapuhujana ja on tärkeässä roolissa järjestelmään liittyvien käyttötapojen jalkauttamisessa organisaatioon. Oksanen toteaa, että jokaisen hyvin toimivan ja aktiivisesti käytetyn järjestelmän takaa löytyy briljantti pääkäyttäjä, jonka into, sitoutuminen ja reipas henki heijastuvat käytännössä aina erinomaisesti hyödynnettynä järjestelmänä. Pääkäyttäjä vastaa loppukäyttäjien avunpyyntöihin, laatii ohjeita ja selvittelee isompia kysymyksiä yhteistyössä toimittajan tukipalvelun kanssa. Pääkäyttäjältä odotetaan myös järjestelmän käytön seuranta, analysointia, virhetilanteiden ja käyttövirheiden tunnistamista, käyttäjien ohjeistusta ja täsmäopastusta. Oksanen mukaan ensimmäiset kaksi kuukautta ovat

kriittisiä käytönoton kannalta, sen jälkeen käyttö vakiintuu ja kuormitus tasoittuu. (Oksanen 2010, luku 6.4, 12.5.)

Henkilöstöllä tulee olla käytettävissään selkeät käyttöohjeet organisaatiossa olevista järjestelmistä, jonka avulla käyttäjä pystyy soveltamaan koulutuksista saamaansa käyttöosaamista organisaation haluttuihin toimintatapoihin. Ohjeiden tulee olla riittävän selkeät – käyttäjän on pystyttävä käyttämään järjestelmää valmistajan ohjeiden mukaisesti tai soveltaen ohjeita organisaation yhteisesti sopimalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että järjestelmätuotteiden mukana tulevia ohjeita voi olla tarpeen tarkentaa tai täydentää tiettyä käyttöympäristöä varten. Dokumentaatiossa on hyvä hyödyntää kuvakaappauksia ja hyviä esimerkkejä mahdollisimman paljon – kaikkia asioita ei kannata kirjoittaa auki, vaan luottaa käyttäjien hahmotus- ja ymmärryskykyyn. Toimintoketjujen kuvauksissa kannattaa olla napakat ja selkeät askeleet, joita noudattamalla haluttu asia tapahtuu. Oksasen mukaan oikeanlaiseen kuvaan tai kuvasarjaan yhdistettynä askeleilla rytmitetty ohje on nopeasti hahmotettavissa ja kannustaa ohjeiden käyttöön jatkossakin. (Konttinen & Mykkänen 2016, 138-140; Oksanen 2010, luku 12.3.)

Käyttöönoton ja koulutusten kautta syntyy usein erilaisia kehitys- ja muutosideoita. Järjestelmätoimittajan kanssa on hyvä sopia jo aikaisessa vaiheessa, miten tulevat muutokset, korjaukset ja kehittämistoimet toteutetaan ja mitkä muutokset kuuluvat käyttöönnottoprojektin piiriin. Käyttöönoton aikana on hyvä kerätä systemaattisesti palautetta loppukäyttäjiltä tulevaa kehittämistä varten, jotta ohjelmistoa ja sen käyttöä voidaan hioa mahdollisimman hyvin käyttäjien kommenttien perusteella. Tekniset muutospyynnöt ja virheraportit tulee tehdä aina kirjallisesti ja palautteiden antajia kannattaa kehottaa ottamaan mahdollisimman paljon kuvakaappauksia löytämistään ongelmatilanteista, jolloin ohjelmistovirheeseen on helpompi päästä käsiksi. THL suosittaakin oppivan organisaation kulttuurin ja kevyen ja ketterän palautekanavan luomista henkilökunnan kokemusten keräämiseksi sekä varmistumista siitä, että työntekijät saavat tietoa siitä, mihin toimiin annettu palaute on johtanut ja mitä muutoksia on tehty. (Lindén 2015, 123; Oksanen 2010, luku 11.4; THL 2019.)

2.7.7 Viestintä

Käyttöönnotosta on Oksasen mukaan lähes mahdoton tiedottaa liikaa ja sisäinen markkinointi on paikallaan ennen käyttöönottoa, sen aikana ja vielä kauan sen jälkeenkin. Käyttöönnotossa tulee huolehtia, että organisaatio on tarpeeksi hyvin informoitu asioiden etenemisestä ja että yksittäiset työntekijät pystyvät käyttöönoton edetessä keskittymään

häiriintymättä päivittäisiin työsuoritteisiinsa. Viestintää tehdään eri tasoilla, eri ryhmille ja eri väylien kautta. Ennen käyttöönottoa sisäinen viestintä keskittyy muutosvision lanseeraamiseen, eli kerrotaan mikä muuttuu, miksi muuttuu ja ennen kaikkea mitä siitä seuraa. Mitä lähemmäs käyttöönottoa mennään, sitä tärkeämmäksi tulee viestiä, milloin ja miten käyttöönotto tapahtuu, miten se vaikuttaa arkirutiineihin ja mistä käyttöönoton aikana saa tukea. Käyttöönottoon liittyvä pienemmän ryhmän käynnistystilaisuus antaa mahdollisuuden yleisen tiedotuksen ohella käynnistää projektiin liittyvän muutoksen jalkautuksen. Sen lisäksi on tapana pitää myös isommalle joukolle suunnattu erillinen ”hengennostatustilaisuus”, jonka painopiste on liiketoiminnan ja toimintatapojen tulevaisuudessa ja siinä, miten ne aiotaan jalkauttaa käyttöön. Oleellista on, että jokaiselle osallistujalle käy selväksi muutosten väistämättömyys ja taustat. Viestinnän tavoitteena onkin virittää organisaatio ja sen käyttäjäkunta tulevaan muutokseen ja saada aikaan positiivinen ja vastaanottava ilmapiiri. Käyttöönoton aikana tulee viestiä selkeästi käytännön asioista, kuten mistä järjestelmä löytyy, miten sinne kirjaudutaan sisään, mistä löytyy ohjeita tai saa apua järjestelmän käyttöön. (Lindén 2015, 122; Oksanen 2010, luku 11.1, 12, 12.1.)

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli tukea IMS-ohjelmiston käyttöönottoa Nuorten Ystävät Palvelut Oy:ssa. Projektin tavoitteena oli tuottaa koulutusmateriaali Vuolearning alustalle NY:n henkilökunnan käyttöön. Kehittämisprojektiin liittyvän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten IMS ohjelmisto on otettu käyttöön Nuorten Ystävillä ja millaisia asioita uuden järjestelmän käyttöönotossa tulisi yleisesti ottaa huomioon. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa tietoa IMS ohjelmiston käyttöönoton etenemisestä ja tätä tietoa organisaatio voi hyödyntää sekä IMS ohjelmiston käyttöönoton arvioinnissa, että tulevien ohjelmistojen käyttöönotossa.

Kehittämisprojekti toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen menetelmin. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin:

- 1) Miten IMS ohjelmiston käyttöönotto toteutettiin Nuorten Ystävät Palvelut Oy:ssa ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat?
- 2) Mitä uuden järjestelmän käyttöönotossa tulee ottaa huomioon?

Työssä tarkasteltiin seuraavia alakysymyksiä: Mitä IMS ohjelmiston käyttöönotossa tulee huomioida? Miten käyttöönottoprosessi etenee, ja vastaako tutkimuksesta saatu tieto alan kirjallisuutta eli etenikö Nuorten Ystävien IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi näiden käyttöönottoperiaatteiden mukaisesti?

Tutkimuksen tarkoitus ei ollut arvioida tai mitata, onko IMS ohjelmiston käyttöönotto Nuorten Ystävillä onnistunut, vaan kuvata millainen käyttöönottoprosessi oli, sillä jokaisessa käyttöönottoprosessissa on omat erityispiirteensä ja haasteensa riippuen organisaatiosta sekä käytettävästä järjestelmästä. Tutkimus pyrki peilaamaan Nuorten Ystävillä tehtyä käyttöönottoa kirjallisuudessa esitettyihin käyttöönottoprosesseihin.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto koostui neljästä teemahaastattelusta sekä valmiista aineistoista ja dokumenteista. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden saatua tietoa peilattiin sekä toisiinsa, että kirjallisuuteen. Tutkimukseen käytetty valmis aineisto koostui Nuorten Ystävien henkilökunnalle annetuista tiedotteista, organisaation laatuhankeeseen liittyvästä road mapista sekä Arter Oy:n Nuorten Ystäville jakamasta koulutusmateriaalista.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARVE

4.1 Taustaorganisaatio

Tämän tutkimuksen taustaorganisaationa toimi opiskelijan (myöhemmin tutkija tai projektipääällikkö) työnantaja Nuorten Ystävät Palvelut Oy. Nuorten Ystävät on yli 100-vuotias valtakunnallinen kansalaisjärjestö, joka tekee ennakoluulottomasti työtä heikommassa asemassa olevien sekä apua tarvitsevien lasten, nuorten ja perheiden hyväksi. Nuorten Ystävillä on yli 40 yksikköä tai toimipistettä 17 paikkakunnalla eri puolilla Suomea ja organisaatio työllistää yli 600 henkilöä. (Nuorten Ystävät, 2020.) Kehittämishanke liittyi käynnissä olevaan Nuorten Ystävien laatuhankkeeseen, jonka tavoitteena on selkeyttää organisaation toimintaa ja ohjausta, luoda yhteisiä käytänteitä ja ohjeita sekä kehittää auditointijärjestelmää. Osana laatuhanketta Nuorten Ystävät on ottanut käyttöön IMS toimintajärjestelmän, jonne kuvataan NY:n palveluiden prosessikuvauksia. IMS-ohjelmistoon sisällytetään organisaation yhteiset ohjeistukset, jotka tulevat koko työnteekijäjoukon käyttöön. Tavoitteena on, että IMS ohjelmistosta tulee arjen työtä tukeva työkalu, joka on henkilökunnan aktiivisessa käytössä.

4.2 Kehittämiprojektin tarve

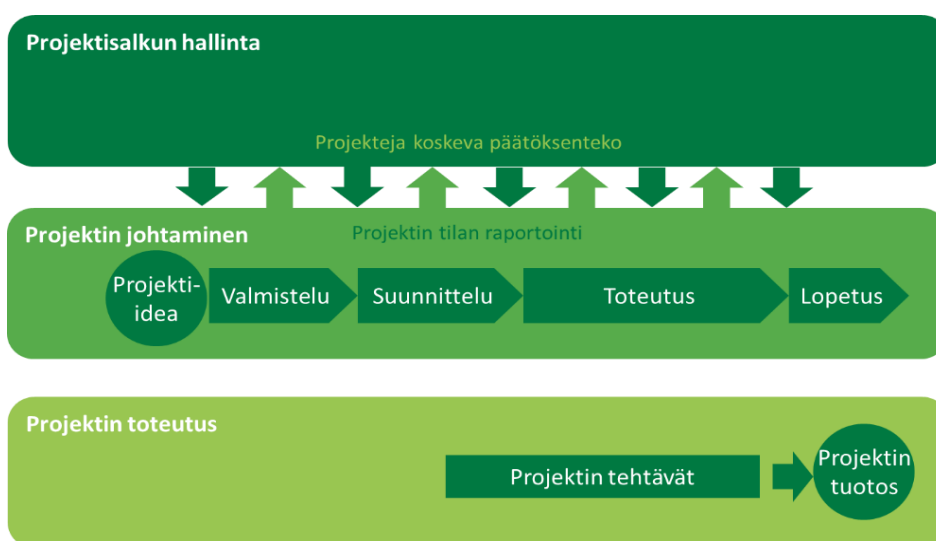
Kehittämiprojektin tarve ja tavoite oli tuottaa verkkokoulutusmateriaali IMS ohjelmiston käytöstä Nuorten Ystävien henkilökunnan käyttöön sekä selvittää miten IMS ohjelmiston käyttöönotto on edennyt Nuorten Ystävillä. Taustaorganisaation toiveiden mukaisesti tutkimusaiheeksi valikoitui IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessin eteneminen. Alkuvaiheen arvioinnin perusteella Nuorten Ystävien henkilökunta (pois lukien laatuhankkeessa mukana olleet henkilöt) olivat saaneet IMS ohjelmiston käyttöön koulutusta vaihtelevasti ja satunnaisesti, osa työntekijöistä oli jo käyttänyt ohjelmistoa, osa ei. Nuorten Ystävillä ei myöskään ollut organisaation sisäistä koulutusmateriaalia aiemmin. IMS ohjelmistosta on laadittu koulutusmateriaalia Arter Oy:n toimesta, mutta organisaatio toivoi selkeää, visuaalista ja omaan IMS-alustaan pohjautuvaa koulutusmateriaalia. Verkkokoulutusmateriaali mahdollistaa materiaaliin perehtymisen silloin, kun työn puolesta heille parhaiten sopii. Iso osa organisaation työntekijöistä tekee kolmivuorotyötä, jonka vuoksi yksittäisten koulutuspäivien suunnittelu ei ole järkevää, vaan koulutusmateriaalin tulee olla saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, jolloin työntekijä voi käydä materiaalin läpi esimerkiksi yövuorossa.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

Nuorten Ystävien projektikäsikirja määrittelee, että projekti on ainutkertainen tehtäväkokonaisuus, jolla on määritelty tavoite, tilapäinen organisaatio, alku ja loppu. Myös alan kirjallisuus määrittelee, että projekti on aina määräaikainen, suunnitelmallinen, rajattu ja kertaluonteinen prosessi, jolla on erityinen tarkoitus, tavoite ja erilliset resurssit. Projekti on hallittu ja joustavasti tilanteisiin muokkautuva kokonaisuus, jolla on oma ohjausrakenne ja tilannekohtaisesti määritellyt vastuut ja valtuudet. Projektille asetetaan projektio-organisaatio, johon kootaan tehtävän kannalta keskeiset henkilöt. Projektin hallinnan tehtäviä ovat projektin suunnittelu, käynnistäminen, toteutumisen seuranta, arviointi, ohjaus ja projektin päättäminen. Usein projektille asetetaan myös seurantaryhmä, jonka tehtävä on koordinoita, seurata ja ohjata hanketta. (Hintsala 2019; Kuikka ym. 2012, 9; Mäntyneva 2016, 13, 21-26.)

5.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen tuotos sekä tutkimusaihe ideoitiin ja päätettiin yhdessä projektin ohjausryhmän kanssa. Vilkkä (2015, luku 3) toteaa, että ammatillisen kentän tutkimusaiheiden tulee lähteä ammatillisen kentän mielenkiinnon kohteista, koska soveltavan tutkimuksen tavoite on saada käytännön hyötyä ammatillisen kentän toimintaan. Kehittämishanke perustui tutkimus- ja kehittämissuunnitelmiin, jotka hyväksyttiin projektin ohjausryhmällä ja liitettiin tutkimuslupahakemuksen liitteiksi.

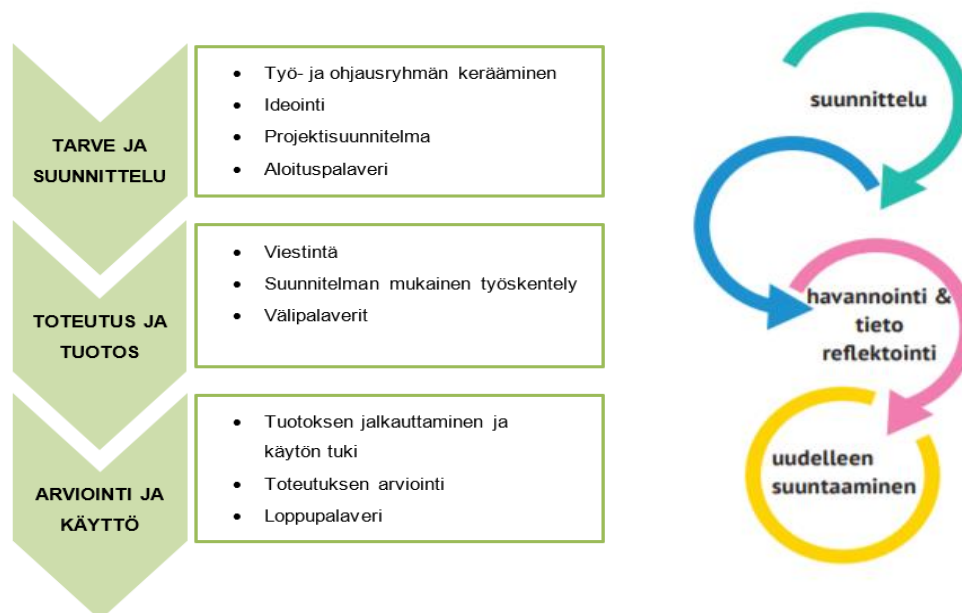


Kuvio 4 Projektin vaiheet (Hintsala 2019).

Kehittämishanke koostuu valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja lopetusvaiheista. Jokaisen vaiheen jälkeen ohjausryhmän tehtävänä on tarkastaa, että projektissa on toteutettu vaadittavat asiat ja päättää projektin etenemisestä sen mukaan. Nämä vaiheet eroavat toisistaan esimerkiksi toiminnoiltaan, ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. Projektin vaiheita sovelletaan kunkin projektin sisällön ja tavoitteiden mukaisesti. (Hintsala 2019; Mäntyneva 2016, 17.)

Projektin suunnittelu on tärkeimpiä vaiheita projektissa, koska siinä päätetään projektiin tarvittavista resursseista ja tulevista kustannuksista. Hyvä suunnitelma kirkastaa tavoitteen, lisää projektin tehokkuutta ja vähentää riskejä. Hintsalan mukaan suunnitteluun onkin varattava riittävästi aikaa, sillä hyvin dokumentoidulla projektisuunnitelmalla varmistetaan, että projektin kaikilla sidosryhmillä on yhtenäinen käsitys ja kokonaiskuva projektista. (Hintsala 2019.)

Kehittämishanke ei kuitenkaan aina etene näin suoraviivaisesti kuin edellä kuvattu projektin vaiheet. Salonen ym. (2017, 52) toteavatkin, että käytännössä kehittämistoiminta ei etene aivan lineaarisesti, vaan vaiheet voivat olla yhtäaikaista ja limittyä toisiinsa. Kehittämistoiminta etenee nykyajan työelämässä pikemminkin syklisesti, jolloin kehittämistoiminnan eri vaiheet muodostavat kehän. (ks. kuva 5).



Kuvio 5 Kehittämishankkeen eteneminen ja Spiraalimalli (Salonen ym. 2017, 53).

Tämä kehittämissuunnitelma eteni kuvion 5 mukaisesti: Spiraalimallissa toiminta jatkuu kehän muodostamisen jälkeen uusilla kehillä, jossa edellisen vaiheen tulos ja/tai tuotos arvioidaan uudelleen – mallissa onkin tärkeää reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus,

eli toiminnassa ja toiminnasta oppiminen. (Salonen ym. 2017, 53.) Myös Vilkan (2015, luku 3) mukaan tutkimuksen ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen ja kirjoittaminen lomittuvat usein monella tavalla tutkimuksen kuluessa ja toteuttamisvaiheessa saatetaan joutua täsmentämään tai muuttamaan joitakin tutkimusprosessin alussa tehtyjä ratkaisuja. Harva tutkimus etenee selvärajaisesti, vaan eri vaiheet lomittuvat ja usein prosessi sisältää harha-askeleita, ongelmia ja umpikujia.

5.1.1 Kehittämisprojektin sidosryhmät

Nuorten Ystävillä on käytössä oma projektihallinnan malli, joka on tarkoitettu tietohallintoon liittyviin projekteihin, joissa on merkittäviä riskejä, isommat ulkoiset kustannukset tai yli 20 henkilötyöpäivää tai työhön osallistuu ulkoisia toimijoita, projektihallinnan mallista on hyötyä myös muissa kehittämisprojekteissa. (Hintsala 2019.) Projektikäsikirja toimii tämän kehittämisprojektin tukena, vaikka kehitystyö on melko pieni ja kustannuksiltaan vähäinen. Nuorten Ystävien projektikäsikirja (Hintsala 2019) määrittelee, että projektilla tulee olla määriteltynä projektin omistaja, ohjausryhmä, projektipäällikkö sekä projektiryhmä.



Kuva 1 Kehittämishankkeen toimintaympäristö.

Kehittämishankkeen projektipäällikkönä toimi erityisryhmien asumisyksikön palveluvastaava (aiempi nimike vastaava ohjaaja) Emily Laakso, ohjausryhmässä toimivat Nuorten Ystävien lautupäällikkö, koulutuskoordinaattori, tietohallintopäällikkö sekä erityisryhmien asumisen palvelupäälliköt. Lisäksi kehittämishankkeen sidosryhmään kuuluu IMS toimintajärjestelmän kehittäjä Arter Oy sekä digitaalisia oppimiskäytäntöjä tarjoava ohjelmistoyritys Vuolearning. Projektin omistajana on Nuorten Ystävät Palvelut oy.

5.1.2 Riskien arviointi sekä käytetyt kehittämismenetelmät

Sidosryhmien vaikutusta sekä projektin riskejä on arvioitu projektin suunnitelmavaiheessa, riskienarviointi ja sidosryhmien arviointi löytyvät liitteestä 2. Kehittämishankkeessa käytetyt kehittämismenetelmät on esitelty liitteessä 3.

5.2 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston analysointi

Kehittämishankkeen tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jolla opinnäytetyön tekijä etsi vastausta kysymyksiin ”mitä?” ja ”miten?” Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Lähdesmäki ym. 2009). Eriksson & Koistinen (2014) määrittelevät, että tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimus on kannattava lähestymistapa, kun ”mitä”, ”miksi” ja ”miten” kysymykset ovat keskeisiä ja kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja kun tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin (Eriksson & Koistinen 2014, 4-5.)

Aineistonhankintamenetelmiksi valikoitui teemahaastattelujen toteuttaminen sekä valmiiden aineistojen hyödyntäminen. Haastatteluun valittiin neljä eri henkilöä taustaorganisaatiosta ja sidosryhmistä, jotka olivat roolinsa puolesta mukana IMS ohjelmiston käyttöönotossa. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Menetelmävalinnat tulisi tehdä tutkimusongelman pohjalta, joten menetelmiä harkittaessa on pohdittava, millaista tietoa tarvitaan ja millä keinoin sitä voi parhaiten tavoittaa. Laadullinen tutkimus keskittyy usein varsin pieneen määrään tapauksia, jolloin niitä on mahdollisuus analysoida mahdollisimman perusteellisesti. Tutkija peilaa tutkimuskohdettaan laajempaan kokonaisuuteen ja pyrkii antamaan tutkimuskohteestaan mahdollisimman yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan. Eskolan & Suorannan (2003) mukaan tutkijan kannattaa myös arvioida tulisiko toimeen valmiilla materiaalilla, sillä monessa tapauksessa laadulliseen tutkimukseen soveltuvaa materiaalia on jo tarjolla paljon. Valmiita aineistoja ja dokumentteja käytettäessä tutkija joutuu valikoimaan käyttämänsä materiaalit, joita sitten voidaan käyttää ja analysoida monin eri tavoin. (Eskola & Suoranta 2003, 118-119; Lähdesmäki ym. 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut toteutettiin Teams haastatteluina ja ne tallennettiin myöhempää litterointia varten. Haastatteluaineistoa kertyi 4 tuntia 25 minuuttia. Lisäksi haastatteluaineistoa

täydennettiin sähköpostitse käydyllä keskustelulla yhden haastateltavan kanssa. Tutkimuksen teemahaastatteluista saatua tietoa peilataan sekä toisiinsa, että kirjallisuuteen. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin, mutta haastattelukysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella haastattelutilanteissa. Tutkijan tehtävä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat käsitellyksi ja usein haastattelijalla onkin käytössään jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Suoranta 2003, 18.) Haastattelukysymykset oli mietittynä etukäteen ja haastattelut noudattivat haastattelurunkoja. Haastattelurunkoja oli yhteensä kolme, sillä niiden sisältö vaihteli hieman sekä haastateltavan roolin mukaan että sen mukaan kuinka aktiivinen rooli haastateltavalla oli ollut käyttöönottoprosessissa. Haastattelurungot liitteessä 4. Aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan sekä haastateltavan että haastattelijan puheenvuorojen osalta, mutta litteroinnista jätettiin pois haastattelutilanteeseen asettumiseen liittyvät keskustelut.

Aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmillä, kuten teemoittelulla ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, joka perustuu jo olemassa olevaan käyttöönoton teoriaan ja malliin. Eskola & Suoranta toteavat, että usein ensimmäinen lähestyminen aineistoon alkaa aineiston tematisoinnilla, kun tutkija pyrkii löytämään tekstimassasta tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Teemoittain järjestetyt vastauksista irrotetut sitaatit, niin mielenkiintoisia kuin ovatkin, eivät kuitenkin mahdollista kovin pitkälle menevää analyysia tai johtopäätösten tekoa, vaan teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena. (Eskola & Suoranta 2003, 174-175.)

Aineistonanalyysiä ohjaavana teoriana oli sosioteknisen käyttöönoton teoria (Valta 2013), jossa sosioteknistä teoriaa sovelletaan tietojärjestelmän käyttöönottoon. Toisena työtä ohjaavana teoriana on teoria käyttöönoton vaiheista. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin viitekehystenä on jokin teoria, malli tai aiemmin tuotettu teoreettinen rakennelma, johon aineistoa verrataan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee yleisestä yksityiseen, jolloin aineistosta saatava informaatio liitetään jo olemassa oleviin käsitteisiin ja peilataan aikaisemman tiedon luomaan käsitejärjestelmään. Sisällönanalyysin avulla pyritään erilaisten sisällöllisten luokittelujen avulla tiivistämään ja tulkitsemaan tutkimusaineiston sisältöä ja muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.4.4) Sisällönanalyysin taulukot esitellään tutkimustulosten yhteydessä luvussa 5.

6 TULOKSET

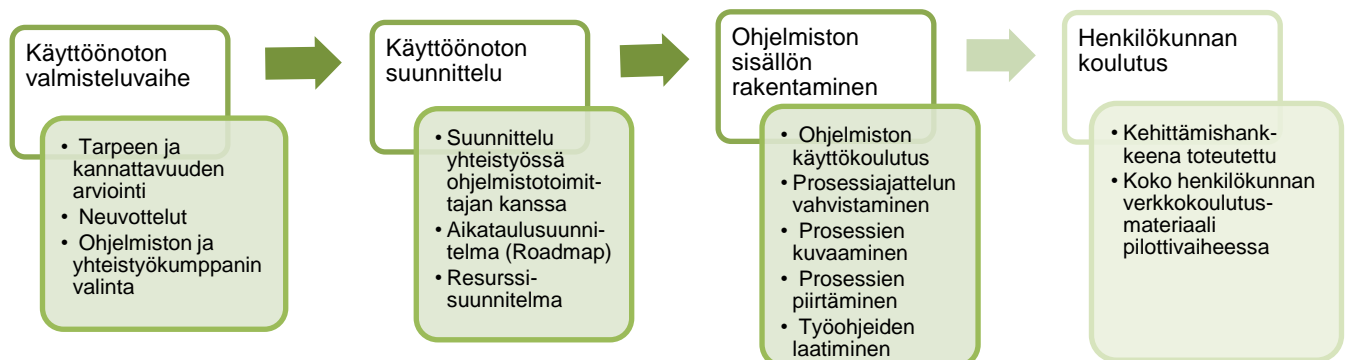
Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä pääteemaa:

- 1) IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi
- 2) IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät
- 3) IMS ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät kehitysehdotukset
- 4) Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät yleiset huomiot

Tutkimustulokset esitellään teemoittain seuraavissa alaluvuissa.

6.1 IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi

Toimintajärjestelmän käyttöönotto toteutettiin yhteistyössä valitun IMS ohjelmiston toimittajan Arter Oy:n kanssa. Tutkimustuloksista nousi esiin, että IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi on edennyt seuraavasti:



Kuvio 6 IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi Nuorten Ystävillä.

6.1.1 Käyttöönnoton valmisteluvaihe

Käyttöönnoton taustalla oli Nuorten Ystävillä käynnissä ollut laatuhanke, jonka tavoitteena on selkeyttää organisaation toimintaa ja ohjausta, luoda yhteisiä käytänteitä ja ohjeita sekä ja kehittää auditointijärjestelmää. Toimintajärjestelmän taustalla oli toive organisaation laadun parantamisesta ja ISO 9001 standardit täyttävästä laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmästä.

” Olemme ottamassa käyttöön kansainvälisen ISO 9001 standardin mukaisen laadunhallinta / toimintajärjestelmän Nuorten Ystävillä. Projekti käynnistyi

tammikuussa 2018. Toiminnalla selkeytetään NYn toimintaa ja ohjausta sekä luodaan yhteisiä käytänteitä ja ohjeita. Laadun arviointiin liittyvien prosessien avulla organisaation johto ja koko henkilökunta sitoutetaan laadun jatkuvaan kehittämiseen.” Nyrynet tiedote 21.9.2018.

” Laaturyöissä on tuotettu henkilöstölle työkaluja, toimintaohjeita ja menetelmiä, joiden avulla voi parantaa toimintaa ja ylläpitää hyvää laatua. Kehitysalustaksi valittiin IMS ja viime kuukaudet siihen on rakennettu toimintajärjestelmää. - - Laadukas työ on myös kilpailuvaltti, se tehostaa työskentelyä, mutta lisää myös työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Lähtökohtana on miettiä, mitä toimintajärjestelmän pitää sisältää, että haluttu laatu saavutetaan toiminnassa. Se takaa myös yhdenmukaisen toiminnan ja asiakkaille tasalaatuisen palvelun eri yksiköissä.” Nyrynet tiedote 18.6.2019.

Ohjelmiston valintaan vaikuttivat ohjelmiston tuttuus ja kustannustehokkuus. IMS oli luonteva vaihtoehto, sillä ohjelmiston vanha versio oli jo aiemmin hankittu Nuorten Ystävälle ja oli siten kustannustehokas ratkaisu, mutta muitakin ohjelmistoja harkittiin.

”... tai se oli jo meille hankittu. Se vaan päivitettiin sitten vastaamaan tätä päivää se meidän järjestelmä.” Haastateltava 2.

”Ja sitten kun lähdettiin miettimään, että haluttas toimintajärjestelmä ottaa käyttöön, niin tuota... yhtenä vaihtoehtona sitte tämä IMS oli joukossa kyllä ja sitten kun selvitettiin sitä, että tää ISO 9001 on kuitenkin ehkä se tänä päivänä tunnetuin ja kehiteltyin ja jota kehitetään edelleen, niin se haluttiin sitte kuitenkin pysyä tässä samassa ja - - se oli meille kustannustehokaskin siinä vaiheessa, kun sitä lähetettiin miettimään.” Haastateltava 2.

”...se on ollu kauan Nuorten Ystävillä käytössä tuo IMS, jo ennen tätä nykyistä käyttöönottoa, et... että sitä on yritetty ottaa aikasemminkin käyttöön, että se ei oo lähtenyt silloin lentoon. - - miksi alun perin on päädytty Arterin toimintajärjestelmään, ni ehkä silloin joskus 10 vuotta sitten tai kauemmin sitten, ei oo paljon ollu valinnan varaa tai silloin se on varmaan ollu ainoita tällasia toimintajärjestelmän rakentamiseen tarkoitettuja ohjelmistoja tämä IMS. Että varmaan siltä pohjalta on jatkettu sen käyttöä...” Haastateltava 4.

Käyttöönottoprosessi eteni niin sanotusti normaalin tarjousprosessin mukaan. Ohjelmistoa testattiin demoversion avulla ja hankinnasta päättävät henkilöt tutustuivat referenssiasiakkaisiin. Valmisteluvaiheessa käytiin neuvotteluja eri tahojen kanssa ja pohdittiin käyttöönoton tapaa valitun ohjelmistotuottajan kanssa.

”...Mutta ymmärsin näin, et ihan normaalin tarjousprosessin mukaan oli menty ja käyty esittelemässä ja oli demoa käytössä ja sit oli myös... referenssiasiakkaita tais olla sieltä Oulun seudulta niin, että pääsivät tutustumaan siihen...” Haastateltava 1.

”...kun meillä se järjestelmä oli, niin mehän käytiin neuvonpitoa yliopiston kanssa... et oltaisko me yliopistolta otettu joku opiskelija, joka olis projektina lähtenyt vetämään tätä tai opinnäytetyötään tekemään tässä, mutta sitte päädyttiin siihen, että se ei oo ehkä pitkä tie sekään... sitten lähetettiin Arterin kanssa neuvonpitoon siitä, että he ottaa koppia tai kouluttaa meidän henkilöstöä tähän prosessiin... tai tähän prosessien kuvaamiseen ja IMS ohjelmiston käyttöönottoon...” Haastateltava 2.

IMS ohjelmiston käyttöön otolla tavoitellaan haastatteluaineiston mukaan dokumentaatiohallinnan paranemista, organisaation toiminnan selkeytymistä, työtehon ja -motivaation parantumista, johtamis- ja kehittämistyön helpottumista, perehdytyksen helpottumista sekä työn laadun parantumista virheiden ja poikkeamien vähenemisen myötä.

"IMS ohjelma ohjaa työntekijää tekemään oikeat asiat oikeaan aikaan, täyttämään oikeat lomakkeet ja dokumentit ja tekemään asiat oikeassa järjestyksessä. Se kertoo, kenen vastuulla on tehdä mitkäkin asiat ja milloin. Pitkäaikaiset työntekijät voivat käyttää ohjelmaa muistin tukena ja uusien työntekijöiden on helppo käydä läpi eri työvaiheet prosessikuvauksen avulla." Nyrynet tiedote 18.6.2019.

"Mut kyl mä sanon, et selkeyttä ja sujuvuutta usein tavoitellaan ja sit sitä, että niinkun saatais poikkeamat pienenemään, eli virheet vähenemään ja tota... työntekijöille sellanen tunne, että ne tietää, mistä ne ne tärkeet työohjeensa löytää." Haastateltava 1.

"...IMS: in tarkoitushan olla tällanen kaiken toiminnan tämmönen keskitetty paikka kaikille ohjeille eli jos on perustyötä tekevä ohjaaja, ni hän näkee IMSistä kuinka sitä työtä tehdään ja sieltä löytyy kaikki siihen liittyvä ohjeistus ja siellä pystyy sitten hallinnoimaan myös tätä laatunäkökulmaa, että jos ei toimita tämän prosessin tai ohjeen mukaan eli on kysymyksessä poikkeama, niin niitä voi siellä hallita. Se on tämän toiminnan ohjausjärjestelmä, sanotaanko näin hienosti. Eli kun tulee uusikin työntekijä, niin hän tuon IMSin avulla pystyy hahmottaan, että miten työtä tehdään, miten sitä pitää tehdä." Haastateltava 4.

"Varmaan yks iso asia on siinä se, että ajatellaan niin, että meidän pitää saada yhtenäisiä toimintakäytänteitä koko konserniin... ja se, että tehä se läpinäkyväksi se työ koko organisaatiolle tietyllä tavalla. Että jäsentää sitä työtä ja tuoda tietyllä tavalla myös semmosta tehokkuutta siihen, että ei tehdä kymmenellä eri tavalla vaan otetaan yks hallittu tapa, miten toimitaan eli sitä kauttahan me varmaan ihan tämmösta työmotivaatiota ja työn kehittämistä päästään tekemään oikealla tavalla, kun meillä on yhteiset toimintatavat." Haastateltava 2.

IMS ohjelmiston käyttö unelmatilanteessa olisi aktiivista ja sen sisältö ajantasaista ja hyödyllistä kaikille organisaation tasoille. Ohjelmisto olisi arjen työvälineenä ohjaustyötä tekeville työntekijöille ja opettaisi työntekijöitä refleктоimaan omaa työtapaansa. Ihanne-tilanteessa uudetkin prosessit kirjataan, prosessit pidetään ajan tasalla ja niiden toimitusta myös arvioitaisiin tarpeen mukaan.

"Kyllähän unelmatilanne on se, että siellä on niinkun materiaalit ajantasassa, mut kyl viel enemmän unelmatilanne on se, että se sisältö on oikeesti sitä, mitä se yritys tarvitsee, mitä johto tarvitsee johtaakseen, mitä esimiehet tarvitsee pitääkseen hommat pyörimässä ja mitä työntekijät tarvii siihen, että on turvallinen olo, et hei mä tiedän mitä mun pitää tehdä ja mä tiedän miten meillä on sovittu tehtäväksi ja mun ei tarvii lähteä keksimään jotain lomakkeita vaikkapa nollasta, kun meillä on ne siellä olemassa." Haastateltava 1.

"...et ku tekee töitä ni voi tarkistaa aina, että asiakkaan lähtö töihin ja asiakkaan tulo yksikköön, asiakkaan oikeudet ja muut, ni ne olis sieltä ihan, et olen toiminut oikein ja poikkeamat voi laittaa sinne ja positiiviset palautteet ja tietyllä tavalla, et se niinko eläis kokoajan se järjestelmä." Haastateltava 3.

” Haluaisin et se opettais meille semmosta reflektioo, semmosta itsereflektioo, työ-yhteisöreflektioo siitä, et jos me ei olla toimittu prosessin mukaisesti, niin mä en ajattele, et voi vitsi mä töppäsin, mä en uskalla tästä kellekään sanoo, mä en osaa tätä, vaan mä voisin ihan sanoo, et tääl on tää kohta, mä en ymmärtäny tätä, nyt mä en toiminu näin... ni sit sanoo, et kumpaa me muutetaan, toimintaa vai tätä prosessia, et tää ei meillä toimi. Joko meillä ei prosessit toimi tai sitte meidän täytyy muuttaa niitä tai meidän tapaa. Et tietyllä tavalla niinko semmoseen niinko työn tutkisteluun päästäis.” Haastateltava 3.

”...että se ei tavallaan jäis vaan semmoseksi kertarykäsyksi, vaan että se jäis elämään niin, että ne uudetkin toiminnot, uudetkin palvelut sinne sitten löytää tiensä.” Haastateltava 2.

6.1.2 Käyttöönoton suunnittelu

Käyttöönottoprosessi suunniteltiin yhdessä ohjelmistotoimittaja Arterin kanssa. Aikataulusuunnitelman pohjana oli ns. road map, jonka mukaisesti yksiköjen tavoitteena oli kuvata omaa toimintaansa. Ensimmäisen road mapin mukaan prosessienkuvaaminen ja sisäiset auditoinnit olisivat olleet valmiita keväällä 2019 ja ISO9001 auditointi tehty syksyllä 2019. Päivitety road mapin mukaisesti esiauditointi ISO9001:sta varten on siirretty syksyyn 2020 vallitsevan koronatilanteen vuoksi.

” Yksiköt kuvaavat ja vievät käytäntöön toimintapoja ja ohjeita projektin aikataulun (road map) mukaisesti. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että yksiköissä tehdään omaa suunnittelua ajankäytöstä (yksikön johto vastaa etenemisestä yksikkötasolla). Ne yksiköistä, joilla jo nyt kuvaukset ovat hyvässä vaiheessa siirtyvät testaamaan sekä IMS:n käyttöä, että kuvattuja toimintamalleja henkilöstön kanssa vaihe kerrallaan.” Nyrynet tiedote 21.9.2018.

6.1.3 Ohjelmiston sisällön rakentaminen

Käyttöönotto ja siihen liittyvät työpajatyöskentelyt aloitettiin keväällä 2018 Nuorten Ystävien laatupäällikön sekä Arter Oy:n ohjelmistokonsultin johdolla. Ohjelmiston sisältöä lähdettiin rakentamaan organisaatiossa työpaja/koulutuspäivien kautta. Koulutus- ja työpajapäivissä työntekijät koulutettiin IMS ohjelmiston käyttöön, prosessiajatteluun sekä prosessien kuvaamiseen ja piirtämiseen. Käyttöönottoon liittyi Nuorten Ystävillä myös paljon prosessien kuvaamistyötä ja sisältöjen pohdintaa. Koulutuspäivät pidettiin Oulussa ja osaan oli mahdollista osallistua myös etänä. Koulutuspäiviä oli suunniteltu 18 (joista haastatteluihin mennessä pidetty 15) ja työskentelyyn osallistui kolmekymmentä hallinnon ja ylemmän esimiestason työntekijää. Koulutuspäivien materiaali oli saatavilla koulutuspäivien jälkeen organisaation sisäisestä Nyrynetistä.

”...Oliko meillä yhteensä 15 niitä päiviä kaiken kaikkiaan sovittuja... mitä on pidetty ja siinä on noin... kolmekymmentä eri henkilöä niissä koulutuspäivissä mukana ja

heidän vastuulla on tietyllä tavalla jalkauttaa se omaan yksikköönsä, omalle toimialueelle se tieto, minkä ne saavat. Ja siinä varmaan jokainen on onnistunut vähän erilailla.” Haastateltava 2.

”Laatutyön ydinryhmään on kuulunut noin 30 henkilöä NYn eri yksiköistä. Heidän tehtävänä on osaltaan huolehtia, että laatutyön prosessi viedään kaikkiin yksiköihin ja toimintoihin.” Nyrynet tiedote 18.6.2019.

” Kaikkiaan päiviä on ostettu 18 josta 1 on pitämättä, se on tarkoitus käyttää esi-auditoinnin jälkeen.” Haastateltava 2, sähköposti 5.5.2020.

6.2 IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät

Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä pääkategoriaa (kuva 2), jotka vaikuttivat IMS ohjelmiston käyttöönottoon: 1) Ihmiseen liittyvät/inhimilliset tekijät, 2) Organisaatioon liittyvät tekijät, 3) Tekniikkaan liittyvät tekijät sekä 4) Työn muutoksiin liittyvät tekijät.



Kuva 2 Käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät.

6.2.1 Ihmiseen liittyvät / inhimilliset tekijät

Ihmisiin liittyvistä IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä aineistosta nousi kolme päätekijää: Työntekijöiden osaaminen, koulutuspäiviin osallistuminen sekä työntekijöiden kokemukset ja tunteet (taulukko 1).

Ohjelmiston käyttötaidot (piirtäminen)	Tekniset taidot	Työntekijöiden osaaminen	Inhimilliset tekijät
Kyky prosessiajatteluun	Prosessiosaaminen		
Uuden toimintamallin omaksuminen			
Johdonmukaisuus	Kouluttajat	Koulutuspäiviin osallistuminen	
Selkeys			
Koulutuspäiviin osallistumisen tapa	Koulutukseen osallistujat		
Koulutusryhmän koko			
Osallistujien osaaminen			
Työntekijän jaksaminen			
Muutosvastarinta			
Kokemukset vaatimuksista	Käyttöönoton herättämät tunteet	Työntekijöiden kokemukset ja tunteet	
Kokemukset ylimääräisestä työstä			
Kokemukset kiireestä ja kuormittavuudesta			
Kokemukset positiivisista tunteista			

Taulukko 1 Käyttöönottoon vaikuttaneet inhimilliset tekijät.

Käyttöönottoon vaikuttaneina työntekijän osaamiseen liittyvinä tekijöinä olivat työntekijöiden tekniset taidot tietojärjestelmien ja IMS ohjelmistojen kanssa sekä prosessiosaaminen. Haastateltavat nostivat esiin kokemuksia piirtämisestä ja prosessien kuvaamisesta, kokemuksia piirtokoulutuksesta sekä työntekijöiden puutteellisesta prosessiymmärryksestä. Työskentelyyn osallistuvilla työntekijöillä oli eritasoiset tekniset taidot sekä erilainen kyky prosessiajatteluun

”...kyl siinä varmaan oli jonkun verran siinä alkupuolella niitä prosessin... niinko ymmärtämisen haasteita ja siinä, että ymmärrettiin tavallaan, että se pitää olla riittävällä tasolla se kuvaaminen, kuitenkin niin että se on päivitettävissä, tavallaan mieltää se, ne ydinjutut niissä prosesseissa.” Haastateltava 2.

”...ensinnä tää prosessiajattelu on aika vaikea monille meistä. Sitten vielä erityisesti näitten prosessikaavioitten ymmärtäminen voi olla vaikea, että on ihmisiä, jotka ymmärtää niitä ja sitte ihmisiä, jotka ei niitä ymmärrä. Ja vielä näistä, jotka ymmärtää niitä kaavioita, niin hyvin harvat osaa niitä laatia ja piirtää.” Haastateltava 4.

”Ihmiset on eritasoisia niinku tämmösten piirtämisten ja muokkaamisten, muokkaamistaitojensa kans, ni olis pitäny olla erikseen semmosia tunteja et voi osallistua tähän opetukseen, ku annetaan tätä ihan piirtämistekniikasta, koska sitte taas ko on ite, niinko silloin ku mä tein näitä yksinäni - - ni mähän niinko yrityksen ja erehdyksen kautta niitä tein. Ja sitte tein ehkä vaikeimman kautta...” Haastateltava 3.

Koulutuspäiviin osallistumiseen liittyen haastateltavat pohtivat niin kouluttajien toimintaa kuin koulutukseen osallistuneidenkin toimintaa. Kouluttajien toiminnasta nousi esiin kokemukset johdonmukaisuudesta ja selkeydestä tai niiden puuttumisesta.

"...silloin kun me aloitettiin, oliko yhden tai kahden kerran Arterista se yks mies ja se oli äärimmäisen johdonmukainen. Se oli ihan käsittämätön. - - se oli perjantai, niin mä olin etänä... mä olin etänä kahdeksan tuntia ja mä en kyllästynyt yhtään sen miehen puheeseen, se eteni niin johdonmukaisesti. Ja sit mä annoinkin palautetta kyllä siitä, et vitsi vieköön, et mä oon ollu etänä perjantaina kahdeksan tuntia, mä oon ymmärtänyt kaiken. Niin sit jos on vielä niinko vetäjät semmosia, miten mä sanoisin... hetkessä eläjiä ja... signaalista toiseen meneviä, niin tällainen henkilö, joka haluaa että mennään järjestyksesi ja mennään asiallisesti, ni on tosi vaikea ollu seurata tota IMSiä." Haastateltava 3.

"...kun mä lähdin sieltä (koulutuksesta), mä olin ihan sekasin, mä en ymmärtänyt yhtään oliko ne nyt sanonut et näin voi tehdä eikä voi tehdä. Ja muutaman kerranki kävi niin että, me oltiin ihan ymmärretty meidän ryhmässä, että nyt toimitaan näin. Ja sit taas seuraavalla kerralla sanottiin, et herrajumala mitä te nyt näin ootte tehny." Haastateltava 3.

"...annettiin sata vaihtoehtoa ja sen jälkeen vielä kaksi muuta. Että olis kannattanut vaan tehdä, että... se paras tapa toimia. Tämän hetkinen paras tapa toimia on tämä ja jokainen voi varmaan sit ko rupee tekeen parhaalla mahdollisella tavalla hakeen sen oman kirjoitustyyliänsä." Haastateltava 3.

Koulutukseen osallistujien toimintaan liittyvistä tekijöistä korostuivat osallistumisen tapa, ryhmän koko, osallistujien osaaminen, työntekijän oma jaksaminen sekä osallistujien muutosvastarinta tai tunneilmapääpiiri.

"...Sillä tavoin Nuorten Ystävät oli pikkasen erilainen, et siel oli tosi iso luokka täynnä hyvin erilaisella osaamisella olevia ihmisiä, osalla ei ollut prosessiosaamista ollenkaan, mut oli teknistä osaamista ja toisilla taas ei ollut välttämättä sitä teknistä näppäryyttä ruveta jotain piirto-ohjelmaa käyttämään, mutta oli taas ymmärrystä siitä prosessista..." Haastateltava 1.

"Nyt oletettiin et kaikilla, jotka oli mukana siinä, ni on ihan semmoset perustiedot, millä niinku tehdä ne prosesseja. Ei ollut. Harva osas tehdä niitä prosesseja ja laatikoita ja muita." Haastateltava 3.

"Semmosta mä muistan niinku silloin alkuun, et käytiin välillä tosi kiivaatki keskusteluja... - - mä en tiedä tänä päivänäkään mistä se kumpus, et oliko se vaan se et oli niin stressaavaa, kun jotain uutta alko, mut se oli erilaista kuin muualla. Mä jotenkin koin, et... ne oli aika tiukkoja päiviä siltä osin, että tosi paljon tuli semmosta niinkun kyseenalaistamista." Haastateltava 1.

"Se alkuvaiheen semmonen niinku paine ja tyytymättömyys ja semmonen... tosi paljon käytettiin semmoseen keskuisteluihin aikaa, joista sit taas toisaalta aatteli et tota... niin ehkä ne kuitenkin tarvittiin." Haastateltava 1.

"...ja mitä mä oon niinku tunnistanu ylemmänkin johdon puheista, että selkeesti on ollut kyllä sit sellanen halu taustavaikuttaa. Et on ollut myöskin asioita joista on aateltu, et kun tätä nyt riittävän paljon haukutaan tässä niinkun taustalla niin tota... tää jää tapahtumatta." Haastateltava 1.

Kolmantena teemana ihmiseen liittyvistä tekijöistä nousi esiin työntekijöiden kokemukset ja tunteet käyttöönoton aikana. Haastateltavat kuvasivat hyvin monenlaisia käyttöönottoprosessin aikana esiintyneitä tunteita ja ilmiöitä. Useammassa haastattelussa nousi esiin kokemus vaatimuksista, joita työelämä tällä hetkellä vaatii. Vaatimuksia koettiin tulevan niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin.

"(Haastavinta ollut) ...se ajankäyttö. Meillä on ollu liian monta projektia päällekkäin. Se on ehkä se kaikkein pahin. - - Eli täs ei oo niinku... työn määrä ei oo vähentyny, vaan että on tullu paljon muutaki. Ja koko ajan lisää vaatimuksia." Haastateltava 3.

"Maailma on niin paljon muuttunu, et meidän on vaan niinko pakko mennä ja pakko tehostaa ja pakko miettiä sitä omaa työtä ja sen sisältöä ja sen vaikuttavuutta ja sitä, et... jotenki tuntuu, et... ja sit kyllähän ne nuo yleensä tulee tuolta ulkoapäin ne paineet, että... sun on vaan tehtävä ja sun on vaan vastattava siitä ja otettava koppia ja huolehdittava, että tietyt asiat on mitkä raamittaa sitä äärimmäisen hyvin." Haastateltava 2.

"Ne vaateet tietyllä tavalla eri järjestelmien käyttöön, ni koko ajan lisääntyy, et se on vaan semmosta et, pitää olla melko insinööri jo näissä hommissa..." Haastateltava 2.

Aineistosta nousi esiin kokemukset ylimääräisestä työstä ja sen tuomasta kiireestä ja sen kuormittavuudesta, jotka vaikuttivat myös työntekijöiden jaksamiseen (ks. luku 6.3.4).

"Tässä nyt saattaa olla, tässä Nuorten Ystävillä se haaste, että ihmiset kokee, että heillä on... se normaali päätyö on se mitä he täällä tekee ja sitte tämmöset tietojärjestelmät tai tällasten asioiden opiskelu ja käyttöönotto ni on sitte extraa, jolle ei välttämättä ole varattu aikaa siinä päivittäisessä työssä." Haastateltava 4.

"... ihmiset niinko puhuu kirosanoina IMSiä ja M-Filesia ja kaikkee muuta, et niistä on tullu kaiken semmosen kiireen ja hallitsemattomuuden tunnussanoja." Haastateltava 3.

Haastattelussa tuli esiin myös positiivisia tunteita ja tyytyväisyyttä tehdystä työstä.

"...jotenkin nyt jäi semmonen fiilis, et ihmiset on niinkö rauhattunu sen... ja jotenkin niinkö se oivallus siitä, että mitä me ollaan tehty, ni jotenki se lamppu syttyny. Et jotenkin semmonen ilo huomata, et ihmiset niinko ymmärtää ja käsittää, et tän laatuun... tai tän tehdyn työn merkityksen. Niin se on musta semmonen, et se kun saatais vaan pysymään ja... niin mun mielestä se auttais meitä paljo eteenpäin." Haastateltava 2.

"...sit ku me hoksattiin, et pidetään niitä klinikkapäiviä, ni must tuntuu, että sit alkoi niinku porukoillakin olla hymy huulilla, koska heidän ei tarvinnu olla siellä koko päivää ja sit he sai sen avun vaikka tunnissa, ni pääsi sit taas seuraavalle tasolle. Haastateltava 1.

"Mut nyt ton viime kerran jälkeen mulla jäi hirveen hyvä fiilis siitä, että tavallaan tuli johdon taholtakin jotenkin semmosta feedbackia, et ku yhtäkkiä näkykin, että ai, täällä alkaa olla nää asiat nyt, et se auditoija voi ihan oikeesti kohta tulla kylään,

että... Mut se on niinku jokaisessa käyttöönotossa, että se joku sinnikäs siellä täytyy olla, teillä se on ollu [projektipäällikön nimi], joka vaan on mennyt kuin diesel-traktori hissun kissun eteenpäin ja aina vaan koittanu saada sinne jotakin eteenpäin, niin nyt siellä alkaa sit pikkuhiljaa olla niitä ilon aiheita.” Haastateltava 1.

6.2.2 Organisaatiotekijät

Organisaatioon liittyvistä IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä aineistosta nousi neljä päätekijää: Käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu, käyttöönoton toteutus sekä muutosjohtaminen (taulukko 2).

Muiden projektien tilanne	Nykytilan arviointi	Käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu	Organisaatiotekijät
Palvelualueiden tilanne			
Prosessien tilanne			
Henkilöstöresurssit	Resursointi		
Aikataulusuunnitelma			
Käyttöönoton tapa			
Erilaiset palvelualueet	Organisaation heterogeenisyys		
Erilaiset prosessit			
Erilaiset työajat			
Prosessien kuvaamisen tapa	Ohjelmiston sisällön rakentaminen	Käyttöönoton toteutus	
Erilaiset työskentelytavat			
Strategiatyön vaikutus			
Työajan käyttö			
Koulutuspäivien sisältö	Käyttöönottokoulutus		
Koulutuspäivien tiheys			
Koulutuspäivien aikataulutus			
Koulutuspäivien kesto			
Ohjelmiston käytön seuranta	Johdon sitoutuminen	Muutosjohtaminen	
Johdon asenne			
Ohjelmiston käyttöön kannustaminen	Esimiestyö		
Ohjelmiston pitäminen esillä			
Käyttöönoton hyötyjen esiintuominen			
Motivaation vahvistaminen			
Sitoutumisen vahvistaminen			
Perehdytys			
Viestintä ennen käyttöönottoa	Viestintä		
Viestintä käyttöönoton aikana			

Taulukko 2 Käyttöönottoon vaikuttaneet organisaatiotekijät.

Käyttöönoton suunnitteluun ja valmisteluun vaikuttavista tekijöistä nousivat esiin nykytilan arvioinnin tärkeys, käyttöönoton resursointi ja käyttöönottomallin valinta sekä organisaation heterogeenisyys.

Nykytilan arviointia pidettiin tärkeänä realistisen lähtökohdan saamiseksi. Osa haastattavista koki alkuvaiheen valmistelu- ja suunnitteluvaiheen puutteellisena, sillä organisaation tilannetta ei ollut riittävästi selvitetty esimerkiksi muiden projektien tai palvelualueiden tilanteen osalta eikä valmistelutyötä ollut riittävästi tehtynä prosessien yhtenäistämisen osalta.

"... tunteja paloi siellä alussa niinku sellaseen joka ei ois ollu mun mielestä sen projektin ja käyttöönoton asia, vaan se ois ollu niinkun... jotenkin... *Haastattelija*: ... Mikä olis tarvinnu tehdä jo aikasemmin? *Haastateltava*: ...joo. - -että 'miksi' kysymys ois vastattu jo...Ja sitte käyttöönotossa vastattais vaan kysymyksiin mitä 'ja 'miten'." Haastateltava 1.

"...tää valmisteluvaihe ja käyttöönoton suunnittelu ja neuvottelut, ni mun mielestä se on hoidettu liian pienellä tietämyksellä organisaation tilasta. Jo ihan niinku ajattelee, me ollaan valtakunnallinen... - - eri paikois on ollu erilaisia käytänteitä ja muuta... - - jäin miettimään sitäki, että onko meillä edes mahdollista saada semmosta, et meidän koko organisaatio laitettais sinne semmosena niinku samanlaisena..." Haastateltava 3.

"Nuorten Ystävillä on ollu tosi paljon niinkun työtä tehtynä etukäteen tietyllä lailla, mutta sitten sitä semmosta keskitettyä yhdenmukaista... - - Vaikka sisäiset auditoinnit, niin tota.. Siellä ensin piti miettiä sitä sisäisten auditointien prosessia ja että ketkä sitä tekee. Sitte tehtiin lomakepohjaa ja testattiin sitä ja sen jälkeen vasta päästiin niinkun tekemään niitä auditointeja..." Haastateltava 1.

"IMS olis voinu olla siinä sen (laatu)projektin tukena, että ne materiaalit olis sitten tavallaan löytyny sieltäki, mut ei ehkä just näin, et lähetään kolmekymmentä ihmistä tekemään kerralla, koska sit kun ei niitä sisältöjä ollukkaa, niin tota sit siinä jouduttiin tekemään niitä sisältöjä aina..." Haastateltava 1.

Käyttöönoton resursoinnissa pidettiin tärkeänä riittäviä henkilöstöresursseja ja käyttöönoton aikatauluttamista realistisesti ja käyttöönoton vaatima työ huomioiden. Projektista vastasi Nuorten Ystävillä pitkälti yksi henkilö, jolla ei ollut omaa tiimiä työn tueksi.

"... on kyl joitain organisaatioita... - - että siellä kehitys/laatuysikössä on ihmisiä, mutta nyt kun... [projektipäällikön nimi] ei oo tiimiä ympärillään elikkä ei oo sellasta, että sinne vois kehitystiimille heittää, et.... siellä on [projektipäällikkö] aika yksin ottamassa koppia ja sitten hän samaan aikaan tekee ylätason johtamistyötä ja samaan aikaan tekee poikkeamaraporttiin vähän niinkun assarityönä pohjaa, niin se voi olla, että teilläkin jossain vaiheessa on sitten ehkä ihan hyvä miettiä, että et onko samalla tavalla kun jossakin HRssäkin, että on pikkasen enemmän resursseja tehdä niitä keskitettyjä kehittämistöitä..." Haastateltava 1.

IMS ohjelmiston käyttöönoton kannalta tärkeä on myös realistisen suunnitelman pohjalta tehty aikataulusuunnitelma.

"Koska jos on tilanne se, että ei oo paljon sitä dokumentaatio ja joudutaan piirtämään niin ilman muuta silloin jo heti voi suoraan sanoa, että tähän tarvitaan vähintään se 15 päivää ja sit taas jos on tämmönen, jossa näkee että siel on ihan just silleen vaikka auditoitu ja kaikki hommat... - - niin silloinhan ei tarvi välttämättä kuin sen 5 päivää käyttöönottoon jos sitäkään, koska se on sit aika paljon vaan sitä et teknisesti tuodaan." Haastateltava 1.

Myös käyttöönottomallin valintaa pidettiin tärkeänä käyttöönoton onnistumisen kannalta, sillä organisaatio on hyvin heterogeeninen ja palvelualueiden, niiden prosessien ja niissä työskentelevien työntekijöiden työajan erilaisuus vaikuttaa käyttöönottoon. Osa haastateltavista koki, että ohjelmiston käyttöönotto koko organisaatiossa kerralla ei ollut toimin vaihtoehto ja että palvelualueiden erilaisuus vaikutti siihen, että yksi ja sama toimintamalli ei ollut organisaatiossa mahdollista.

"...sitten kun tehdään kolmivuorotyötä ni se on sitte vaikeempi kun sitten päivätöissä ni sun on helpompi järjestää." Haastateltava 2.

"...semmoset jäsentyneet mallit, et jos sä sanot että toimitaan näin, ni ei.... että ne ei mee vielä niin, et me tehdään siellä omalla alueella niinko me parhaaks nähdään nää asiat, että ei semmosta yhtä mallia voinu ottaakaan käyttöön, et ehkä se johtuu siitä, että on niin monenlaista toimintaa, mutta että siihen nyt annettiin vapaat kädet, että pääasia, että asia hoituu. - - jokainen voi vähän niinku luovia ja kattoo, et miten oman porukkansa kanssa se parhaiten hoituu." Haastateltava 2.

"Välillä tulee semmonen olo, et ollaanks me haukattu liian iso pala kerralla? Et me lähettiin niinko koko... kaikki kerralla niinko muokkaamaan sinne. Et olisko meidän pitäny ottaa vaan tietty... lähtee tietyllä tavalla joku.... Haastattelija: Vaikka talouspalvelut, henkilöstöpalvelut... Haastateltava: Niin, niin. Haastattelija: ... edetä niinku toimialueittain... Haastateltava: Niin, niin." Haastateltava 3.

Käyttöönoton toteutukseen liittyivät ohjelmiston sisällön rakentaminen sekä käyttöönotokoulutus. Sisällön rakentamiseen vaikuttivat esimerkiksi valittu prosessien kuvaamisen tapa, työskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden erilaiset toimintatavat, ajankäyttö ja strategiatyön vaikutukset prosessien kuvaamiseen.

Prosesseja kuvattiin palvelualueittain ja siitä vastasivat organisaation palvelupäälliköt, jotka veivät työskentelyä jokainen omalla tavallaan omalle vastuualueelleen. Organisaatiossa ei haluttu ottaa käyttöön vain yhtä toimintatapaa.

"Nythän meillä on ollu tällä hetkellä, et niitä prosessejahan on kuvanneet palvelupäälliköt tai sitte siinä laatutyössä, yksikön laatutyössä oleva henkilö ja ne on ne sitten vastuuttanu ne... et siellähän on paljon vaan palvelupäällikön tai sitten sen vastaavan ohjaajan roolina ne prosessit, mitkä liittyy esimerkiks yksikön prosesseihin..."

"Toisten kanssa on pidetty vähän isompia laatupäiviä, jossa olen ollut sitten mukana, missä on yhdes katottu niitä asioita. Esimerkiks avopalveluissa meillä on ollut useampiakin tällasia päiviä, missä on vastaavat ohjaajat mukana ja minä ollu ja yhdessä rakennettu ja yhdessä katottu - - Ja toiset on sitte halunneet tehdä sitä hyvin

itsenäisesti tai... ja siinäki on vähä sellasta omaa kulttuuria ja omaa toimintatapaa.” Haastateltava 2.

Prosessien kuvaaminen koettiin ajoittain turhauttavaksi, sillä sen ei koettu olevan omaa osaamisaluetta ja aika kului prosessien piirtämisen opetteluun. Prosessien kuvaaminen olisi osan mielestä saattanut sujua helpommin, nopeammin ja laadukkaammin, mikäli piirtämisen olisi tehnyt sellainen henkilö, jonka osaamisaluetta prosessien kuvaaminen ja piirtäminen on.

” Ja vielä näistä, jotka ymmärtää niitä kaavioita, niin hyvin harvat osaa niitä laatia ja piirtää. Ja jos tällanen ihminen, jolle se on haastavaa, joutuu niitä piirtämään, niin siitä ei välttämättä tule samanlaista lopputulosta kuin jos siinä olis joku se asiaan perehtynyt tekemässä.” Haastateltava 4.

” Ja sit se varmaan oli se, mikä hämmensi meitä kaikkia ja ihmisten aika meni siihen, et ne harjotteli et millä mä saan... mikä hiiri tohon laitetaan, et mä saan liikkumaan ton tonne ja mikä väri... tuleeks se valkosella värillä toi teksti vai tuleeks se mustalla värillä, jos mä laitan mustalla värillä ni onko se nyt organisaatiovastanen ja mikä vihree ruutu tohon tuli ja... epäoleellisiin asioihin mun mielestä, kun mä jälkikäteen mietin...” Haastateltava 3.

” ...mä mietin sitäki, et oisko se ollu parempi, että olis tietyt henkilöt haastatellu meitä ja sit ne ois tehny ne prosessit sinne? Et meidän aika meni semmoseen, et me mietittiin tuleeks toi laatikko tohon vai tuleeks tohon ympyrä ja tuleeks tohon toi... Et mä en tiä onks se oleellista niinku kaikkien ihmisten tehdä? Olisko oleellista, et mä kerron, et meillä tää prosessi menee näin ja joku joka haastattelee mua, ni tekee samantien sen prosessin sinne nopeesti ja sit se kattoo, et katoppa onks se nyt noin. Ja mä oisin sanonut et hei, toi näyttää hyvältä ja toi tonne. Eli meillä meni semmoseen aikaa mihin... ihan turhaan työhön.” Haastateltava 3.

”...ne, jotka aika varhases vaihees omaksu sen tyylin et nyt piirretään vaan eikä mietitä liikaa, ni ne pääs aika nopeesti vauhtiin ja sitte osalla jäi niinku siinä alussa semmonen... jotenkin että ois heti pitäny saada niinkun sitä täydellistä. - - Ja ne, ketkä heti uskalsi lähtee tekeen nauruversioo, niin ne pääsi nopeemmin vauhtiin.” Haastateltava 1.

Ohjelmiston sisällön rakentamiseen vaikutti lisäksi mahdollisuus käyttää työaikaa prosessien kuvaamiseen ja IMS ohjelmiston käyttöön. Aikaa työskentelyyn on kulunut arvioitua enemmän ja prosessien kuvaaminen on ollut työlästä ja aikaa vievää.

”Että täähän on ollu hirvittävän tämmönen niinkö... muuttuva juttu, että ajateltiin että paljon vähemmällä tietyllä tavalla päästään tässä eteenpäin, mutta täähän osottautu tää käyttöönottoprosessi paljon pidemmäksi, kun mitä alun perin ajateltiin...” Haastateltava 2.

”Kun on iso organisaatio ja eri puolilla maata, niin löytyykin niinkun kaikenlaisia omia sovellutuksia niitä lomakkeista ja muista, ni täs on ollut aika paljon et miksi tää on kestäny, niin myöskin se, että siellähän on täytynyt tehdä aina niinkun taustalla työtä, että... et vaikkapa se että... niitä prosessikuvauksia on tehty niinku pitkään ja hartaasti, niin osalla ne on menny niinku nopeemmin ja osa on tarvinnu enemmän tekniikka tukea.” Haastateltava 1.

"Mä oon käsittäny, että tähän on aika paljon käytetty yksiköissä työskentelevien ihmisten työaikaa näihin kaavioiden tai prosessien kuvaamiseen." Haastateltava 4.

Haastateltavilta nousivat esiin myös työn priorisoinnin tärkeys, ajanpuute, oman päätyön työllistävyys sekä prosessityöskentelyn puute ennen käyttöönottoa.

"Tämähän on, niinku tämmönen IMS asia saattaa olla niitä, josta ajatellaan, että jos tuota ei tee, niin mitään kauheaa ei tapahdu eli se ei oo prioriteetissa kovin kärkepäässä." Haastateltava 4.

"Yks asia on ollu se, että ei oo ollu aikaa, mitä mä oon keskustellu muitten kollegoitteni kanssa ja mä oon kysyny heiltä, mul oli ihan hirveen huono omatunto, et mä en oo ehtiny käymään IMSis, ni ne sano et ei mekään olla ehditty. Et tietyllä tavalla, et ei oo pystyny menee IMSiin sillain, et mul on nyt 15 minuuttia aikaa, et mä katon tän sieltä." Haastateltava 3.

"...ku sehän on niinku kahen tunnin homma, jos mä meen johonkin jossa heillä on sisäisten auditointien käytännöt. Ni mehän vedetään kahessa tunnissa sinne ne lomakkeet ja muut ja tää on tässä. Mut nyt ku... sekin oli asia, joka niinku puuttu, ni sit ensin täyty miettiä se prosessi ja sit täyty miettiä, et miten se lomake, mikä siihen tehdään, ni tukee sitä..." Haastateltava 1.

Prosessien kuvaamiseen ja ohjelmiston sisällön rakentamiseen koettiin vaikuttavan myös organisaation strategisen ajattelun puuttuminen ja organisaation muutostila.

"Meillä on toi strategiatyö nyt vienyt aikaa ja kun sitä strategiaa ei oikein ole, niin se vaikuttaa tähän meidän laatutyöskentelyynkin tietyllä tavalla. Että niitä strategisia painopistealueita tai... ja näihin prosesseihinkin voi sitäkin kautta tulla vielä muutoksia, että mitä sen kans tehdään - - meillä on vielä paljon sellasia.... hallinnon puolella varsinkin, johdon puolella semmosia rakenteita mitkä pitäis saada sit raamitettua." Haastateltava 2.

"Jonkun verran tää meidän...tämmönen strategisen ajattelun puuttuminen tai... että nyt sitä lähdettiin viemään vähän eri tavalla. Se on ollu ehkä yks sitte kans se, et miten se vaikuttaa meidän mittaristoihin tai muihin..." Haastateltava 2.

"...ollaan jouduttu pakosti välillä just pohtimaan sitäki et kuvat... onko järkeä kuvata nykytilaa just nyt vai kannattaisko kuvata ennemmin sitä tavoitetilaa, kun muutos on jo ikään kuin tiedossa." Haastateltava 1.

Käyttöönottokoulutukseen liittyviä tekijöitä olivat koulutuspäivien sisältö, tiheys, aikataulutus ja päivän kesto. Koulutuspäivän sisältö oli sekä perusopetusta prosesseista, piirto-koulutusta sekä oman alueen prosessityöskentelyä. Koulutuspäivissä käytetty koulutusmateriaali löytyy Nuorten Ystävien henkilökunnalle tarkoitettusta Nyrynetistä. Koulutuspäivien lisäksi järjestettiin myöhemmin niin sanottuja klinikkapäiviä.

"Päiviä oli alkuun n.1- 2 kuukauden välein. Sen jälkeen siirryttiin työpajoihin, joissa palveluiden eri alueet saivat yksilöllistä tukea prosessien hiomiseen, pidimme ns. klinikkapäiviä. Jolloin heillä oli mahdollista varata 1-2 tunnin yksilöllinen ohjaus laatutyön eteenpäin viemiseen. Johdolle järjestettiin oma laatupäivä, jossa työstettiin johtamisen prosesseja." Haastateltava 2, sähköposti 5.5.2020.

"Ja tietysti sit ne päivät kun on ollu niitä lähipäiviä, ni silloin mulla on ollu niinku paljon mielessä just se, että ihmiset niin monta kertaa pääsis vaikka kokeilemaan jotakin piirtämistä, että se alkais sitte niinku tuntumaan tutulta." Haastateltava 1.

"Samaan aikaan kun muut on opetelleet ehkä piirto-ohjelmaa, niin [projektipäällikkö] taas on opetellut ylläpitoa. - - ja sit tosiaan se on ollu teillä nyt semmonen et, ei oo meille tyypillistä, että noin iso porukka lähtee tekemään kerralla." Haastateltava 1.

"Teidän kans taas on tehty sillä tavalla, että on pohdittu sisältöjä ja meil on ollu välillä [projektipäällikön] kanssa ihan semmosiaki päiviä, että... ihan liittyen kaikkiin laatupolitiikkoihin ja tämmösiin, et me on niinku ihan oikeesti funtsittu ja mietitty ja koitettu tehdä vaikka johdolle jotain nauruversioo, et hei oisko se jotain tän näköstä ja voisko se olla tollasta ja sillä tavoin. Eli mä koen, et täs on tehty niinko molempia." Haastateltava 1.

Myös koulutuspäivien tiheyden koettiin vaikeuttavan työskentelyä. Koulutuspäivien kesto koettiin pitkäksi, kahdeksan tunnin työskentelyyn oli vaikea keskittyä, varsinkin jos osallistui etänä. Myös koulutuspäiviin tulleiden aikataulumuutosten koettiin haitanneen työtä.

"Mut et sillä tavoin erilainen, että varmaan niissä semmosissa perusasioissa pyörittiin aika monta työpajaa ja sitte ku oli viikkoja välillä välissä, niin sitten tuli aina niitä et ai niin nyt mä en muistakaan et mitä nappia mun pitää painaa..." Haastateltava 1

"...ne yhdet päivät, niin ei ihminen pysty oleen kahdeksaa tuntia niin et sä oot koko ajan siinä, et se menee eteenpäin..." Haastateltava 3.

"Meil oli esimerkiksi semmosia ihan... peruslähtökohdaltaan epäonnistuneita asioita täs prosessis, oli niitä että meillähän oli selkeet päivämäärät missä on sitä koulutusta ja ne oli tämmösiä koko päiviä. Sitte siellä ei ollu kaikki ja sit niitä ruvettiin muuttamaan, et ne päivämäärät muuttu kokoajan. Sit niitä peruttiin ja... ei ihmiset enää osallistunu. Ihmiset niinku ajatteli, et ai jaa, se on peruttu ja en mä osallistunu. Sit tuli seuraava, ai toi ei sovi mulle..." Haastateltava 3.

Muutosjohtamista pidettiin tärkeänä organisaatioon liittyvänä ja käyttöönottoon vaikuttavana tekijänä. Muutosjohtamiseen liittyvinä tekijöinä haastatteluaineistosta korostuivat johdon sitoutuminen, esimiestyö sekä viestintä.

Johdon sitoutumista käyttöönottoprossiin ja työskentelyyn pidettiin erittäin tärkeänä. Sitoutumisen katsottiin vaikuttavan työskentelyn onnistumiseen pitkällä tähtäimellä ja sitoutumisen koettiin näkyvän sekä ohjelmiston käytön ja toiminnan seurannassa että johdon asenteessa.

"Ja toki se, että johdon täytyy olla äärimmäisen... niinko sitoutunut, niin sehän on kaiken tän niinkö... jos - - siihen mennään, että me emme vaadi, niin se äkkiä leviää se sama homma, että aivan sama, ku ei muidenkaan tarvi. Et - - me säilytetään tietyllä tavalla semmonen yhteinen linja siinä, et tää on meidän työkalu ja tää on meidän tahtotila, tää pidetään kuosissa, kunnossa, ja tää on aina käyttövalmis. Johdon sitoutuminen on se ykkösjuttu ja sitä kautta työntekijöiden sitouttaminen siihen, että tää on meidän työväline..." Haastateltava 2.

"Minusta johdon kannattais olla kiinnostunut tästä, se varmaan on se ajatus, että millä se saadaan pysymään pölyttömänä. Se oli varmaan aikaisemminkin silloin paperiaikana, jos johto oli kiinnostunut tuosta laadusta taikka ylipäättään johtamisesta tai toiminnasta, niin silloin sitä seurattiin ja seuranta tarkoitti sitä, että jos löytyi poikkeamia taikka jotakin kehittämistä, niin siihen sitten puututtiin. Eli jos joku on kiinnostunut asiasta ja mittaa sitä ja seuraa sitä, niin silloin se tehdään." Haastateltava 4.

"Et tää on ihan samanlainen johtamiskysymys, kun mikä tahansa muukin, että onko tarkeeta että ne asiat on siellä päivitettyinä vai eikö oo tarkeeta," Haastateltava 1.

"Mut kyl mä nään, että parhaimmillaan se on silloin kun johto kokee, että se... Siellä on myös heille ne kaikkein niinkun tärkeimmät asiat ja sen kautta he pystyy myöskin viestimään sitä semmosta niinkun laatutasoa." Haastateltava 1.

Esimiestyöhön liittyviä tekijöitä olivat ohjelmiston käyttöön kannustaminen ja sen pitäminen esillä, perehdytys sekä käyttöönoton hyötyjen pitäminen esillä ja sen kautta motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. Esimiehen ja johdon sitoutuminen ja toiminta koettiin tärkeänä, jotta käyttöönotto hyödyttäisi organisaatiota.

"Kyllähän se lähtökohta on se sitoutuminen ensinnäkin siihen, että jos me tämä tie on valittu, että me halutaan sertifikaatti ja me halutaan kehittää ja... ja oppia se jatkuvan parantamisen malli, niin se vaatii siihen sitoutumista. Se vaatii esimiestyötä mitä suuremmassa määrin ja sen vastuun ottamista siitä omasta työstä, että näkee tän laatutyön niin tärkeänä, että kyllä se sellanen sisäsyntyinen on." Haastateltava 2.

"...sitte ku on saatu nyt ekalla kerralla ne kuvaukset tehtyä, ni sitte esimiehet muistais niin kun aina vaan avata sen IMSin erilaisissa palavereissa, et se ois siellä taustalla näkyvissä. Tai kun tulee joku juttu, mitä joku kysyy, ni vois saman tien klikata auki, et hei se työohje on tässä... - - Et se ois mun mielestä tarkee nyt täs jatkon kannalta että... et tulee sitä rutiinia, et muistaa avata sen sinne auki ja muistaa näyttää ihmisille, et täällähän se on." Haastateltava 1.

"Niin toivottavasti tässä ei käy sitte samalla tavalla, että laatusertifikaatti saadaan ja IMS on vaivalla saatu käyttöön, niin sitten se unohtuu. Ois ihan hyödyllistä, että sen käyttöä seurattais taikka sitä kannustettais ja sitä käytettäis siihen tarkoitukseen, mihin se on ajateltu." Haastateltava 4.

Motivaation ja sitoutumisen vahvistamista pidettiin tärkeänä muutosjohtamiseen liittyvänä tekijänä. Ohjelmiston käyttöönoton tunnistettiin herättävän ihmisissä erilaisia tunteita ja haastateltavat pohtivat miten innostusta ja iloa voisi saada lisää.

"Mä tunnistan jotenkin sen, että ihmiset monesti aattelee, et voi ei, että taas tulee tämmönen uus ja tätäki pitää opetella ja... et miten me saatais sitä innostusta silleen, et jeee, taas tulee uus,... koska sitte taas jos tulee uus auto vaikka, ni kaikki on yleensä että jee, meille tuli uus auto ja mitähän nappuloita sitä tästä löytyy ja tota.. sit ku tulee uus ohjelmisto kaikki ihan "höööö, tuli uus ohjelmisto" Haastateltava 1.

” Se varmaan tässä olis semmonen joku motivointitekijä, joka ois voinu auttaa siihen, että ois nähty sen hyöty ja tarve ja se kaikki ilo, mitä siitä saadaan sitten kun se on käytössä.” Haastateltava 4.

Sitoutumista ja motivaatiota lisätään myös käyttöönottoa edeltävän ja sen aikaisen viestinnän avulla. Käyttöönoton taustasyiden esillä pitäminen koettiin tärkeänä keinona sitoutumisen ja motivaation lisäämiseen.

”Ja sitä ei voi koskaan johto liikaa tehdä, et muistaisi niinkun puhua ääneen, että miksi sitä työtä tehdään. - - et jos se unohtuu, niin sitten hyvin äkkiä iskee projektipäässä sellanen, et onko tää oikeesti tarkeeta, käytetäänkö me nyt aikaamme niinku oikeisiin asioihin. Että tääkin kun on ollut pitkä projekti, ni teilläkin johdolla on ollu muitakin mielenkiinnon kohteita välillä, niin sen huomaa aina jotenkin heti porukas, et se epävarmuus iskee tosi nopeesti...” Haastateltava 1.

” Jos tuollaiseen tavoitetilanteeseen halutaan päästä, niinko halutaankin, niin se hän vaatii sitä, että ensinnä tää taustasy tälle kaikelle on viestitty ja kommunikoitu, kaikki ovat ymmärtäneet, että tätä varten tämä on.” Haastateltava 4.

Esimiestyöhön liittyvänä tekijänä nähtiin myös perehdytyksen tarkeys. Mikäli ohjelmiston käyttöä pidetään tärkeänä, haastateltavan mukaan se tulisi näkyä myös uuden työntekijän perehdytyksessä ja organisaation perehdytysprosesseissa esimerkiksi ohjelmiston käyttöön perehdyttämisenä ja tunnusten antamisena.

”Ja sit tietysti aina se, että mihin prosesseihin tää liittyy, esimerkiksi nyt siihen kun uus ihminen tulee töihin, niin se, että saako se heti ekana päivänä ne tunnarit ja tuleeks sille semmonen tunne, et hei täältä mä löydän kaikki. Et must se on niin tarkee viesti siitä, jos se menee puolen vuoden päähän, että sit ensimmäisen kerran kuulee edes, että tämmönen on, niin sit tulee semmonen tunne, et ei tää oo varmaan mitään tarkeeta kun ei tätä oo kukaan mulle ensimmäisen kuukauden aikana ees vaivautunu näyttämään.” Haastateltava 1.

6.2.3 Tekniset tekijät

Tekniset tekijät olivat kolmas käyttöönottoon vaikuttava päätekijä.

Selkeys	Helppokäyttöisyys	IMS Ohjelmiston käytettävyys	Tekniset tekijät
Yksinkertaisuus			
Piirto-ohjelma	Prosessien kuvaaminen	IMS Ohjelmiston soveltuvuus toimintajärjestelmäksi	
Kolmisivutekniikka	Prosessiajattelun tukeminen		
Mittaristo / seuranta			
Riskienhallinta			

Taulukko 3 Käyttöönottoon vaikuttaneet tekniset tekijät.

Tutkimuksessa teknisiä tekijöitä nousi melko vähän, esimerkiksi ohjelmiston käyttöön liittyviä teknisiä ongelmia tai teknisten välineiden riittävyyteen tai toimivuuteen liittyviä asioita ei noussut esiin (taulukko 3).

IMS ohjelmistoon liittyviä teknisiä tekijöitä olivat ohjelmiston käytettävyyys sekä sen soveltuvuus toimintajärjestelmäksi. IMS ohjelmiston koettiin olevan helppokäyttöinen sekä olevan toimiva ohjelmisto prosessien kuvaamisen kannalta ja tukevan työntekijöiden prosessiajattelua.

"IMS on tällanen ihmisten helposti ymmärrettävä ja helppokäyttöinen ohjelmisto..."
Haastateltava 4.

"IMS on kuitenkin ohjelmistona niin yksinkertainen käyttää, et jos sä osaat käyttää Powerpointia ja wordia ja tällösiä niin sä opit ihan varmasti käyttämään IMSiäkin." Haastateltava 1.

"... muissa ei oo sitä kolmisivutekniikkaa... Visiohan on ihana piirrellä - - mutta se ei sitä prosessiajattelua tue samalla tavalla kuin tällönen malli missä on se yhteenvedo ja sit on se kuva ja sit on tää vaiheiden kuvaus missä saadaan ne työhöjeet sinne laitettua." Haastateltava 1.

"Niin vaikka se IMS ei oo välttämättä se kaikkein visuaalisesti hienoin, ni... - - käytettävyydeltään ja hyödyllisyydeltään se on kuitenkin ihan valtavan hyvä. - - johtamis- tai toimintajärjestelmän pohjana niin toimii äärimmäisen hyvin ja siinä on riittävästi sitä älyä ja teknologiaa taustalla, et asioita voidaan linkittää keskenään niin, että semmonen päällekkäisen kuvaamisen tarve vähenee." Haastateltava 1.

"Ja sit tosissaan se kokonaisvaltaisuus, et siellä on niin kuin kaikki se, mitä hyvään johtamisjärjestelmään tarvitaan. Et sieltä löytyy myöskin sitä seurannan osuutta, eli sinne voi laittaa ne mittarit ja sit tosiaan sieltä löytyy se riskienhallinnan osuus, joka on hyvin helposti käyttöön otettava, et vaikka organisaatiolla ei ois minkäänlaista riskienhallinnan prosessia, niin... ihan se, et vaan päätetään se, että missä kohtaa niistä keskustellaan ja sitten kirjataan ne tonne ylös, ni se on jo enemmän kuin monella organisaatiolla on." Haastateltava 1.

6.2.4 Työn muutoksiin liittyvät tekijät

Työn muutoksiin liittyvien tekijöiden koettiin myös vaikuttavan IMS ohjelmiston käyttöön-ottoon ja aineistosta korostui kaksi tekijää: Työn muutosten tuomat vaikutukset henkilökunnan jaksamiseen sekä sen vaikutukset työn tekemisen tapaan (taulukko 4).

Henkilöstövaihdokset	Organisaatiossa käynnissä olevat muutokset	Vaikutukset henkilökunnan jaksamiseen	Työn muutoksiin liittyvät tekijät
Päällekkäiset projektit			
Tietoähky			
Käyttöönoton tuoma lisätyö	Ajankäyttö		
Työn priorisoinnin haasteet			
Uuden toimintamallin opettelu	Uudet ajattelu- ja toimintamallit	Vaikutukset työn tekemisen tapaan	
Uuden ajattelumallin opettelu			

Taulukko 4 Käyttöönottoon vaikuttaneet työn muutokseen liittyvät tekijät.

Henkilökunnan jaksamiseen vaikuttivat organisaatiossa käynnissä olevat muutokset, jotka johtuivat henkilöstövaihdoksista, päällekkäisistä projekteista sekä projektien tuomasta tietoähkystä. Haastateltavat kokivat työhön liittyvien muutosten tuoneen mukanaan lisätyötä sekä haasteita työn priorisointiin. Haastatteluissa nousi esiin kokemukset ylimääräisestä työstä, kiireestä ja sen kuormittavuudesta. (ks. luku 6.3.1) Pitkälti kokemukset johtuivat siitä, että organisaatiossa oli käynnissä useita samanaikaisia projekteja, jotka työllistivät vaativan perustyön lisäksi.

"Ajankäytön suhteen on ollut isoja haasteita. Organisointi, tavallaan että miten priorisoin oman työni ja mistä välistä otan sen ajan, että keskityn johonkin asiaan, ni se on ollu yks semmonen iso, että se on aina joka ikisessä tilanteessa aina tullu se ajankäyttö, et millä ajalla, että kun... Ajankäyttö vaan on sitä, et kalenteri täytyy olla itellä hanskassa, että... tavallaan ymmärtää ja priorisoida niitä asioita, että se on ollu semmonen iso juttu." Haastateltava 2.

"...meilläkin on nyt nää verkkoasemat ja M-Filesit ja on IMSit ja on vaikka minäkänköistä tietotampuuria ja timpuuria tässä... että tuota tulee semmonen tietoähky jo, että ei niinkö pysty keskittyyn ja sit ku pitäis vielä se perusasiakastyö tehdä hyvin ja siinä tiettyjä asioita hoitaa, ni kyl mä nään, että se on semmonen... mutta tätä päivää ollaan, se on vaan tämmöstä, et se vaan täytyy hyväksyä..." Haastateltava 2.

"... jumalaton määrä työtä on tullu sieltä niinku 3-5:stä projektista. Ja kaikki on tarkoittanu valtavan paljo hyvää. Ja me ollaan täällä ihan niinko maitohapoilla. Tai niinku kuolleita, suoraan sanoen. Ni se rupee sit jo naurattamaan et sä et pysty niinku mihinkään keskittymään." Haastateltava 3.

Henkilöstövaihdosten koettiin tuoneen haasteita käyttöönottoon, koska kokeneen työn tekijän mukana saattoi lähteä myös prosessiosaamista, jota käyttöönnotossa tarvittiin. Henkilöiden vaihtuminen myös lisäsi työtä, kun henkilöitä piti perustyön lisäksi perehdyttää myös prosessiajatteluun.

"Jotenkin sehän on aina haaste kun ihmisiä vaihtuu, vastuuhenkilöitä vaihtuu... niin tavallaan se perehdyttäminen ja... - - varsinkaan jos ei oo laatutyötä... ei oo ymmärrystä tai ei oo omassa työssä aikaisemmin tämmöstä prosessimaista ajattelua miettinyt tai tämmösiä välineitä käyttänyt, et tavallaan niihin sitten on riittävä informaatio ja semmonen perehdytys, että pääsee sisälle siihen, et pystyy hallitsemaan sen oman työnsä..." Haastateltava 2.

"Ja tosiaan se on kyllä näkynyt, että henkilövaihdoksia on ollu, ni ne on aina näis käyttöönottoprosesseissa semmosia, et joku tulee uutena ja joku taas semmonen, joka on ollu niinku noheva tekemään, ni yhtäkkiä vaihtaaki toiseen työpaikkaan, ni tota... mut ne on joka paikassa." Haastateltava 1.

Käyttöönotto vaikutti myös työntekijöiden työn tekemisen tapaan ja toi mukanaan paitsi uusia työtapoja (kuten prosessien kuvaaminen ja piirtäminen), myös kokonaan uuden tavan ajatella. Organisaatiossa käynnissä olevat muutokset vaikuttivat myös prosessien kuvaamiseen ja koko käyttöönottoon (ks. luku 6.3.2.).

"...tämä nyt liittyy tämmöseen prosessiajatteluun ja prosessien kuvaukseen ja laatuajatteluun, niin se on... se ajattelutapa on se, mitä täs on myös uutta, ei pelkästään tämä työkalu." Haastateltava 4.

"Niin kyl teidän käyttöönottoprosessissa nää kaikki on näkynyt, teillä on sisäisesti muutosasioita menossa ja sitte toimintaympäristössä on muutosasioita menossa, ni me ollaan jouduttu pakosti välillä niinku just pohtimaan sitäki et kuvat... onko järkeä kuvata nykytilaa just nyt vai kannattaisko kuvata enemmän sitä tavoitetilaa, kun muutos on jo ikään kuin tiedossa." Haastateltava 1.

6.3 IMS ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät kehitysehdotukset

Haastatteluaineiston kolmantena teemana on kuluneen käyttöönottoprosessin toteutuksen arviointi ja siihen liittyvät kehitysehdotukset. Haastateltavat pohtivat kokemuksiinsa perustuen mitä vielä pitäisi tehdä ja mitä asioita he olisivat tehneet toisin. Kehitysehdotuksia tuli käyttöönoton suunnitteluun, toteutustapaan ja resursointiin, koulutuspäivien järjestämiseen, ohjelmiston sisällön rakentamiseen ja prosessien kuvaamisen toteutustapaan sekä nykytilanteen väliarvointiin ja käyttöönoton etenemiseen tulevaisuudessa.

6.3.1 Käyttöönoton suunnittelu, toteutus ja resursointi

Alkuvaiheen arvioinnin ja suunnittelun tärkeys nousi esiin haastatteluissa. Suunnittelu- ja valmistelutyötä olisi ollut hyvä tehdä ajan kanssa ja isomman työryhmän kanssa, jossa olisi myös eri työaikoja tekeviä ihmisiä eri palvelualueilta. Alkuvaiheessa olisi pitänyt myös selkeämmin miettiä tietojärjestelmien kokonaisuus ja viestittää selkeästi, miten IMS linkittyy kokonaisuuteen muiden uusien tietojärjestelmien kanssa.

"Pitäis niinko tarkkaan harkiten tehdä se suunnitelma. - - Miettiä se kokonaisuus ja miettiä sitä tosi paljon erilaisten ihmisten näkökulmasta - - Sit jotenkin haastateltu, oltais niinku tosissaan tehty töitä niinku suuren joukon kanssa... mut jos on niinku työssä aamusta, arkisin kahdeksasta neljään ja sä pystyt niin sanotusti... sul ei oo niinku semmosia, et tulee akuutteja asiakasasioita ja henkilöstöasioita, vaan sä pystyt sanomaan et sä maanantaina klo 15 käsittelet tätä asiaa ja maailma ei muutu miksikään, ni olis myös niitä ihmisiä, jotka ei oo semmoses työajaj ja jotenki niitten työelämä ei oo niin hallittua." Haastateltava 3.

"Et kattoo se koko prosessi ja mun mielestä sille suunnittelulle ois voinu antaa vaikka sen ensimmäisen vuoden, niinku sitä suunnitella vaan hyvin ja tarkkaan ja sit lähtee sitä niinku viemään eteenpäin." Haastateltava 3.

"Oon miettiny paljon tätä IMSiä just ja M-Filesit ja kaikki, et miten olis saatu niinku linkitettyä niin, et niil olis ollu niinko semmonen johdonmukanen perustelu, miten ne liittyy toisiinsa..." Haastateltava 3.

Haastattelussa pohdittiin myös käyttöönoton henkilöstöresursseja ja sitä olisiko projekti-päälliköllä pitänyt olla jonkinlainen tiimi, joka olisi voinut kiertää yksiköissä tekemässä laatutyötä jo ennen IMS ohjelmiston käyttöönottoa.

"Sit mä mietin sitäkin, että... - - olisko siinä tarvinnu, ku sitä olis rauhas suunnitellu joku työryhmä, et olis palkattu kolme työntekijää [projektipäällikön] avuksi ja ne olis ruvennu tekeen sitä suunnitelmaa, ne olis kiertäny kaikki yksiköt ja tehny niin sanotusti sisäiset auditoinnit jonku mallin mukaan ja sit sisäisten auditointien perusteella kattoneet sen, että hei, nää yksiköt on tässä jamassa. Miten me lähdetään tekeen tätä laatutyötä. Ja siihen olis otettu se IMS. Nyt on menty niinku IMS edellä." Haastateltava 3.

"Ihan turha ajatella et [projektipäällikkö] olis pystyny hoitaan, et olisko tarvinnu ottaa ihan yks henkilö niin sanotusti Etelään, Keski-Suomeen, Pohjoiseen, joka olis niin sanotusti, että... et joku olis ollu se päällikkö ja joku olis ollu sitte ne juoksevat työntekijät, jotka olis juossu paikasta toiseen, pitäny näitä Teams palavereita ja kaikkee..." Haastateltava 3.

Käyttöönotto olisi voinut olla myös lyhyt ja napakka tekniseen opastukseen keskittyvä käyttöönottokoulutus, jolloin käyttöönotossa ei olisi kulunut aikaa prosessien luomiseen.

"Elikkä meillähän voi käyttöönotto olla sellanenkin, että enemmän keskitytään niihin nappien painamisiin sinällään, että tulee vaan niinku ohjelmiston ominaisuudet selviksi ja saadaan varmuus siitä, että käyttäjät osaa teknisesti... ja silloin ei käytetä kovin paljon aikaa siihen et juteltais tosiaan niistä sisällöistä mitään, vaan tavoite on se, että mahdollisen nopeesti vaikkapa pääkäyttäjä pääsee niinku vauhtiin..." Haastateltava 1.

"Se nyt varsinainen tämmönen käyttöönotto, eihän sen tarvitsisi olla kovin pitkä, jos ohjelmisto on niinku tää IMS on tällanen ihmisten helposti ymmärrettävä ja helppokäyttöinen ohjelmisto, niin siinä sen täsmäkoulutuksen antamisen ja käytön aloittaminen voisi hoitua ihan muutamassa viikossa." Haastateltava 4.

6.3.2 Koulutuspäivät

Koulutusryhmän koko toi haasteita työskentelyyn ja moni koki työskentelyn tuskastuttavana. Myöhemmin käyttöönottoprosessissa otettiin käyttöön ns. klinikkapäivät, jolloin projektipäällikkö ja konsultti olivat tarpeen mukaan käytettävissä.

”Mut kyllä sanon, että iso ryhmä... nyt jos tekisin uudestaan, ehkä vielä varhaisemmassa vaiheessa uskaltaisni niinkun laittaa enemmän pienryhmiin, et siinä varmasti tuli kans sitä tuskastumista, et kun istuttiin niinku isossa luokassa ja paljon ihmisiä.” Haastateltava 1.

Myös koulutuspäivien toteutustapa olisi voinut olla toisenlainen – kokonaisten koulutuspäivien sijaan haastateltava ehdotti niin sanottuja IMS hetkiä tai oppitunteja, jotka olisivat toteutuneet viikoittain etätapaamisina.

”Et jos se olis järjestetty etänä niin, että ei mihinkään Oulu istuntoja, vaan että olis niinku joka keskiviikko 9-10 IMS oppitunti ja siinä ois käsitelty aina joku tietty asia...Ja se ois lähetetty kaikille esimiehille ja kaikki olis ollu siinä Teamsin kautta... ja sillä tavalla niin mun mielestä se olis ehkä tavoittanut paremmin ja sit olis annettu kotiläksy, viikon aikana teette tämän. Ja se olis niinko... kotiläksynä ollu sellanen et se olis ollut tehtävissä. - - kun se olis keskiviikkona yhdeksästä kymmeneen, sä et ota siihen mitään ja jos sä oot lomalla, sä tiedät, että sä pystyt lukemaan sen sieltä tai joku sun sijainen kattoo sen ja tekee ne kotitehtävät.” Haastateltava 3.

”Että se et on monta viikkoo välissä ja tehään, ni se on mun mielestä huono ratkaisu... monesti se, että saatais niinkun tunti aamusta vaikka, niin se tämmöstä projektia veis...” Haastateltava 1.

Vaikka koulutuspäivät sisälsivät piirto-opetusta, haastattelussa tuli esiin, että piirto-opetukseen ja peruskoulutukseen olisi voinut olla ihan omakin koulutustuokionsa.

”Olis pitäny olla erikseen semmosia tunteja et voi osallistua tähän opetukseen, ku annetaan tätä ihan piirtämistekniikasta. - -Et sitte ku joku ois näyttäny, et nyt sun kannattaa tehdä tosta noin ja tee, tee ja siirrä noi tonne ja... et se ois ollu helpompi. Et joku semmonen peruskoulutus tähän piirtämiseen.” Haastateltava 3.

”... et oltais sovittu joku tämmönen IMS hetki, et onks se sitte parillisen viikon tiistai klo 13-15 ja sitte oltais kaikki oltu etänä ja ne ois niinku ihan näyttäny niitä ja sit ihan semmosta perusopetusta, et nyt oletettiin et kaikilla, jotka oli mukana siinä, ni on ihan semmoset perustiedot, millä tehdä niit prosesseja.”

6.3.3 Ohjelmiston sisällön rakentaminen ja prosessien kuvaaminen

IMS ohjelmiston sisällön rakentamiseen ja prosessien kuvaamiseen ehdotettiin toisenlaista näkökulmaa, jossa prosessin kuvaamisen tekee henkilö, kenelle niiden laatiminen on tuttua ja jolle työntekijät saavat kuvata omaa työtään.

” Mä aattelen, et jos mä haastattelen vaikka työntekijöitä, että hei, miten teille uuden asiakkaan tulo tehdään, ne kertoo mulle sen ja sit mä kirjoitan johonkin, et uuden asiakkaan tuloprosessi ja mä vaan kirjoitan sen wordina. Sit mä lähetän sen jollekin IMS asiantuntijalle organisaatios ja sanon, tää on uuden asiakkaan tulo. Ja se tekee sen seuraavana päivänä ja sit mä näytän sen prosessin työntekijöille ja sanon et hei, tää on nyt tän näkönen mitä te kerroitte mulle siinä ja nyt se asiantuntija on tehny, et miltä tää näyttää? Mä aattelen, et se ois ehkä meidän organisaatios tavoittanu paremmin.” Haastateltava 3.

Aikaisemman prosessityön kokemuksen perusteella tuotiin esiin samankaltainen vaihtoehtoinen prosessinkuvaamisen tapa, jossa prosessien piirtäjä tai kuvaaja laatii prosessikaavion yhteisten työskentelyjen pohjalta.

” Mun kokemus näissä- - missä olen molemmissa näitten kanssa ollu tekemisissä, niin on yleensä tehty niin, että ihmiset, siis toiminnan ja liiketoiminnan edustajat ovat osallistuneet prosessien kuvaamiseen ja prosessien kehittämiseen, koska he tietävät sen työn sisällön, mutta nämä prosessikaaviot on sitten laatineet siihen erikoistuneet henkilöt. Eli jos on iso organisaatio, niin siellä saattaa olla 1-2 ihmistä, jotka laatii näitä prosessikaaviota.” Haastateltava 4.

” Ja minun kokemuksen mukaan paras tapa näissä olis se, että siellä olis yksi tai harvoja tällasia prosessikaavioitten laatijoita ja nämä muut ihmiset osallistuu niitten tekemiseen ja sillä tavalla sitoutuu niitten kaavioiden tai prosessien sisältöön. Haastateltava 4.

Yhteinen työskentely prosessien kuvaamiseksi olisi voitu toteuttaa monella tapaa ja työskentely oli aikaisemman kokemuksen mukaan myös tehokasta – yhden prosessikokouksen laatuun ve organisaatiossa työskentelevien työaika pari tuntia. Aiemmin kokemuksen mukaan prosessikuvaus tehtiin niin, että prosessinkuvaaja pyysi etukäteen materiaalia ja sai esimerkiksi tekstimuotoisen suunnitelman tai työntekijöitä haastateltiin, miten työtä tehdään. Näiden lähtötietojen perusteella laadittiin prosessikaavion ensimmäinen luonnos, joka käytiin työpajatyöskentelyn avulla läpi ja kaaviota tarvittaessa muokattiin. Palaute työskentelytavasta oli myös ollut positiivista ja ulkopuolisen kuvaajan tekemä kaavio tunnistettiin omaksi.

” ...tämä IMS tai tämä prosessikaavio, ni se on kuvaustapa ja itse se prosessi tai se toiminta mitä siellä yksikössä tai palvelussa tehdään, ni senhän voi kirjoittaa vaikka tarinamuotoon tai piirtää siitä fläppitaululle kuvan, et tällä tavalla se toimii tai pelkästään vaikka ajatella tai puhua, että me toimitaan näin. Ja tuo on pelkkä dokumentointitapa sitte tuo kaavion piirtäminen” Haastateltava 4.

” Se oli oikeastaan siinä, et heidän, siis näiden toiminnan ihmisten työaika asiaan meni sen... ei välttämättä ollenkaan siihen esivalmisteluun, sitte se pelkästään siihen työpajaan meni se pari tuntia ja sitte jälkeen päin, jos tarvi vielä katsoa, katselmoida tai kommentoida sitä lopputulosta, ni siihen hetki. - - jos teillä on joku erityisryhmien asumisen yks prosessi, joku tehostetun asumisen kuvaus, ni sellainen saatto tulla kahen tunnin työpajan avulla kuvattua.” Haastateltava 4.

”Monesti se palaute oli - - semmonen yllätys, että näinkö yksinkertainen tämä onkin taikka onpa hauska nähdä, että näin meillä toimitaan. Et he kuitenkin kokivat sen

niinku omaksi, et tää on heidän tekemä ja heidän itse kuvaama, olivat siinä synnyttämisessä mukana.” Haastateltava 4.

6.3.4 Väliarvointi ja käyttöönoton eteneminen

Haastatteluissa nousi esiin tarve ja kiinnostus myös käyttöönottoprosessin väliarviointiin ja sen selvittämiseen, mikä on tämän hetkinen tilanne yksiköissä ohjelmiston käytön ja prosessien kuvaamisen suhteen. Pysähtyminen ja väliarvion tekeminen koettiin tärkeänä käyttöönoton jatkoon kannalta.

”...en ole nähnyt tai ottanut selvää, minkälainen projektisuunnitelma tai vastaava tästä IMSistä ja laatuprojektista on olemassa ja näkyykö siellä, että missä vaiheessa nyt mikin yksikkö tai palvelualue tai prosessi on tässä työssä, että... se vois olla ihan mielenkiintoinen taikka hyödyllinenkin kattoo, että meillä on tässä... nämä palvelualueet ja nämä kaikki 40 toimipistettä tai yksikköä ja siellä on... prosessien kuvaus on tässä vaiheessa näissä yksiköissä ja tämä käyttöönotto tässä vaiheessa, ohjeistusten dokumentointi tässä vaiheessa ja poikkeamia raportoidaan jo näissä yksiköissä.” Haastateltava 4.

”Ja sitte että miten päästään sinne maaliin, varmaan joku eräpäivä tuolla tulevaisuudessa on, milloin kaikkien on oltava maalissa, mutta... osa meistä saa olla jo ennen sitä, kunhan kaikki ovat sitten viimeisenä päivänä perillä.” Haastateltava 4.

”Mun mielestä se vaatis nyt semmosen pysähtymisen paikan ja ihan semmosen analyysin, et missä me ollaan ja mikä ei oo toiminu ja mikä tarttis niinko kattoo uudestaan, et mikä on tämänhetkinen tilanne, mikä on se tavoitetilä, mitä me...että mitä meidän tarttis tehdä et me päästäis.” Haastateltava 3.

”Se tarttis tehdä käytännös niin, että toi... annetaan semmonen aika, missä niinko yksiköistä... - - että ihan yksikkötasolla käytäis läpi sitä, että miltä IMSi näyttää ja miltä meidän tilanne näyttää ja mikä olis meidän toivomustila ja lähettäis sitä viemään sinne eteenpäin.” Haastateltava 3.

Vielä nähtiin myös mahdollisena muuttaa käyttöönottomallia palvelualuekohtaiseksi niin, ettei koko organisaatiota koiteta saada samaan aikaan maaliin, vaan priorisoitaisiin se palvelualue, jonka prosessit tarvitsevat eniten työtä.

”Mun mielestä vielä vois olla se mahdollisuus, et jollain tavalla kattois sen, et nyt me katotaan nyt tukipalvelut on tehny nää näin ja sit me mietitään et mikä palvelu on se mikä meidän ensisijaisesti tarttis saada kuntoon. - - et nyt me katotaan lastensuojeluprosessit lastensuojeluyksiköitten kans kuntoon ja sit me siirrytään erityisryhmien asumiseen. Sen jälkeen avopalveluihin. Ja katotaan niinku se... siivotaan ne, sanotaanko näin. Mut en mää tiedä, mut jotenkin mun mielestä nyt olis selkeen pysähdyn paikka ja arvioinnin paikka.” Haastateltava 3.

6.4 Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät yleiset huomiot

Haastateltavat pohtivat myös yleisiä käyttöönottoon liittyviä huomioita. Huomiot liittyivät projektimallin noudattamiseen, riittävän huolelliseen suunnittelu- ja valmistelutyöhön (mukaan lukien nykytilan arviointi ja käyttöönottomallin valinta), henkilökunnan kouluttamiseen sekä muutosjohtamisen ja esimiestyön tärkeyteen.

IMS käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa Nuorten Ystävillä ei ollut vielä tietohallinnon projekteihin liittyvää ohjeistusta. Nuorten Ystävien projektimalli laadittiin vuonna 2019, jonka mukaisesti tietojärjestelmähankkeetkin tulevaisuudessa toteutetaan. Projektimallin mukaisesti tietojärjestelmähankinnat tulee perustua käytännön tarpeeseen ja kannattavuusanalyyysiin ja hankintaprosessit käynnistetään hallitusti kokonaisuus huomioiden. Tietojärjestelmän hankinta ei saisi perustua vain hintaan tai ohjelmiston tekniseen ominaisuuteen, vaan sen tulisi sopia organisaation ihmisten päivittäiseen työhön. Tietojärjestelmien tulisi helpottaa ihmisten suorittamaa työtä.

"...ensinäkin koko tämä uuden tietojärjestelmän hankinta, niin se täytyy perustua johonkin käytännön tarpeeseen ja kannattavuusanalyyseihin ja sitten johdon päätösten mukaan käynnistetään näitä projekteja, että ei sattumalta. Ja nyt tässä mallissa on suunniteltu näin, että näistä hankinnoista tai tietojärjestelmien uudistuksista ja suurista muutoksista, niin päättää tällanen hallinnon ohjausryhmä, jolla on siis tieto kaikista Nuorten Ystävien tietojärjestelmätarpeista, nykytilasta sekä käytettävistä olevista resursseista ja budjetista eli se pystyy tekemään päätöksiä siitä kokonaisuudesta ja siihen liittyen sitten yhden uudistuksen tai projektin osalta sen käynnistämisestä tai päättämisestä." Haastateltava 4.

"Et ehkä sitä tarve-sanaa vois tossa ajatella, että se nykytilanne ja se niinku et tosissaan boldata se, et mitä kaikkia tarpeita organisaatiolla on. Ja sit se että mihin tarpeisiin se ohjelmisto vastaa, vaikka se ei vastaa juuri sillä tavalla mitä se on se ihminen ehkä ajatellut jonkun toisen teknologisen ratkaisun pohjalta. Ja tää päätee mun mielestä kaikkiin niinku ohjelmistoihin." Haastateltava 1.

"...tietohallinnon tai tietojärjestelmien tarkoitushan on... sitä varten ne on olemassa, että niillä tuetaan ihmisen työtä, eli niiden täytyy mahdollisimman hyvin sopia siihen niitten päivittäiseen työhön. Eli silloin jos tehdään tällainen valinta ni se ei saa perustua esimerkiksi hintaan tai johonkin tekniseen juttuun pelkästään, vaan... koska tärkeintä on se, että sillä pystytään helpottamaan tai automatisoimaan jotakin ihmisten suorittamaa työtä, niin se täytyy olla tärkeimpänä päätöskriteerinä." Haastateltava 4.

Ennen ohjelmiston käyttöönottoa olisi tärkeää tehdä myös käyttöönoton vaatima pohjatyö huolellisesti. Pohjatyötä on organisaation tilanteen realistinen kuvaus ja riittävän laajan työntekijäjoukon osallistaminen analyysin tekoon, jotta käyttöönoton perustelut olisivat jo kaikille selkeästi tiedossa.

"Elikkä aina se että tunnistetaan se tilanne, et mikä on sen organisaation tilanne ja ikävä kyllä usein me mennään sellasiin tilanteisiin, jossa meille kerrotaan, että kyllä

meillä on prosessit kuvattuna ja kyllä meillä on niinkun nää ja nää, mut sitten kun niitä ruvetaan tekemään, niin yhtäkkiä ilmeneeki, että ai tää ei oookkaan, ja toi ei oookkaan ja siinä tulee sitte sitä.. sitä työnsarkaa niinku lisää, joka on inhimillistä ja joka tietysti...” Haastateltava 1.

”...et kartotetaan nykytilanne, ni mä laittaisin siihen että kartoitetaan se laadunhallinnan nykytilanne ja sen dokumentaation nykytilanne.” Haastateltava 1.

”...ylipäättään mä aattelen, et minkä tahansa ohjelmiston käyttöönotossa sitä, että se alkuvaiheen analyysi ja että siinä osallistettaisiin riittävästi ihmisiä, niin tulis ymmärrys et siinä vaiheessa kun käyttöönotto tulee ja se käyttöönottokonsultti pöytähtää paikalle, niin tota... - - tavallaan sit yhtäkkiä alkaa purkaa semmosia asioita, jotka oikeesti vaan syö aikaa siltä et opittais mahdollisimman nopeesti ajamaan nyt sitä autoa. Et se olis vähä sama niinkun sä istuisit autokoulun ensimmäiselle tunnille ja sitten se ensimmäinen päivä sen opettajan kanssa ihan vaan puhuessa siitä, että kun ne äiti ja isä vaikka riiteli, että kumpi maksaa sen ajokortin ja... - - tai että tarvitaanko mitään ajokortteja, jos ei kohta enää kellään oo niinku autoa.” Haastateltava 1.

Käyttöönoton alkuvaiheessa olisi tärkeää kartoittaa kaikki muut projektit ja tietojärjestelmien kohdalla miettiä niiden suhde kokonaisuuteen. Otettaessa uutta tietojärjestelmää käyttöön, olisi hyvä, ettei samaan aikaan olisi käynnissä muita ohjelmistohankkeita.

”...mut varmaan seki ihan hyvä auki kirjata, että ois kyllä toivottavaa, että ei ois kauheen montaa ohjelmistohanketta menossa yhtä aikaa.” Haastateltava 1.

”Mun mielestä pitäis ottaa huomioon... kaikki muut projektit, mitkä on meneillään, että tietyllä tavalla kartotettais aina, että mitä on meneillään, mitä on kesken, mikä on niinko prioriteeteis ykkösenä ja mikä on sit siel viimisenä.” Haastateltava 3.

Käyttöönoton suunnittelussa tulisi miettiä myös käyttöönottomalli – otetaanko tietojärjestelmä käyttöön koko organisaatiossa kerralla vai otetaanko se käyttöön asteittain. Isossa organisaatiossa kaikkien käyttöön tuleva ohjelmisto olisi hyvä ottaa käyttöön asteittain riittävien resurssien takaamiseksi ja jotta käyttöönoton aikana voidaan reagoida paremmin esiin tuleviin ongelmiin seuraavan toimialueen kohdalla.

”No jos on kysymys tällasesta ohjelmistosta, joka tulee kaikille käyttöön, ni varmasti paras vaihtoehto on se asteittainen käyttöönotto. Sillä varmistetaan se että ensinäkin nämä käyttöönoton ongelmat tulee vastaan niinko pala kerrallaan ja niitä voi sitte hyödyntää seuraavilla, jos niistä jotakin opitaan. Ja toiseksi sillä varmistetaan se, että on riittävä tuki saatavilla kaikille. Jos lähtee kaikille yhtä aikaa viemään jotain, niin silloin se vaatii aika paljon resursseja, että saa kaikille yhtä aikaa annettua sen opin ja koulutuksen ja tuen ja jopa tän vierihoidon. - - Että mieluummin yksikkö kerrallaan tai paikkakunta kerrallaan.” Haastateltava 4.

Käyttöönoton suunnittelussa tulisi miettiä myös tietojärjestelmän koulutuksen toteuttaminen. Koulutustilanteissa tietojärjestelmän käyttäjien tulisi päästä kokeilemaan ohjelmaa ja tutustumaan siihen itse. Koulutusta tulisi antaa kaikille tietojärjestelmän käyttäjille ja sen tulisi olla oikea-aikaista. Lisäksi ohjelmistotuottajan tarjoamia koulutuksia olisi hyvä hyödyntää.

"Minusta sellanen luentotyyppinen koulutus, että opettaja opettaa ja oppilas opin saa, ni se ei oo kovin tehokasta, vaan siinä käyttäjien pitäis pystyä koulutuksen aikana itse kokeilemaan ja toteuttamaan sitä, et pääsee heti samalla kertaa käsiksi siihen itse tekemiseen... harjoittelun kautta." Haastateltava 4.

"Ja jotta se onnistuu taikka siitä saadaan suurin hyöty, niin se täytyy tehdä silloin kun se käyttö on ajankohtaista, eli ei kannata tehdä koulutusta kesken projektin ja sitte puolenvuoden päästä sitten se järjestelmä olis valmis käytettäväksi. Se koulutus kannattaa olla silloin kun ihmiset pystyy käyttämään sitä järjestelmää. Ja se... tietysti järjestelmästä riippuu, minkälaista sen koulutuksen täytyy olla, mutta... kaikilla käyttäjillä täytyy olla mahdollisuus osallistua koulutukseen. Että se lähtee se järjestelmän käyttö heti alusta käyntiin oikein. - - Kannattaa hyödyntää siinä ohjelmistotoimittajan osaamista ja kouluttamista aika paljon." Haastateltava 4.

Käyttöönotto voi tuoda mukanaan erilaisia haasteita. Käyttöönoton haasteiksi todettiin tietojärjestelmän koulutus sekä mahdolliset tietojärjestelmän tekniset haasteet. Haasteena voi olla myös käyttöönoton laajuus ja käyttöönoton aikataulutus – tietojärjestelmät tulisi ottaa hallitusti ja harkitusti käyttöön, ei kiireellä.

"No tämä koulutus on yks haaste. Jos koulutus ei ole hyvin toteutettu, silloin se lähtee se tietojärjestelmän käyttö heti hankalasti liikkeelle. Ei osata tai ei pystytä hyödyntämään kaikkia ohjelmiston ominaisuuksia, jos siihen ei oo saatu riittävää koulutusta." Haastateltava 4.

"Yleisellä tasolla voisin sanoa, että täällä näyttäytyy ongelmana se, että kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön ja sitten tämä koulutus voi olla... niinkun tämmönen... kevyesti hoidettu. Että voi olla koulutus, jossa ihmiset eivät pääse osallistumaan, tai siis käytännössä kokeilemaan sitä koulutettavaa ohjelmistoa. Voi olla koulutuksia, joissa osallistujille ei jää käteen koulutusmateriaalia siitä tai ohjetta, miten sitä ohjelmistoa käytetään." Haastateltava 4.

"Tuo toinen on... saattaa olla tällanen tekninen haaste, että jos järjestelmä ei ole teknisesti valmis, kun se otetaan käyttöön tai siinä on jotakin vikoja tai toiminallisuuksia, jotka ei oo kunnossa, niin se hidastaa tietenkin sen käyttöönottamista ja saattaa aiheuttaa sitten käyttäjissä sellasta pahaa mieltä tai vastarintaa, että ei halua käyttää sitä ohjelmaa, koska se ei toimi. Luonnollisesti." Haastateltava 4.

"...ja sitten voi olla sekin, että sen koulutuksen tai käyttöönoton aikataulusta ei... tämä käyttöönoton laajuus saattaa olla huono, eli otetaan kerralla käyttöön kaikille tai otetaan kiireellä käyttöön sellanen asia, joka oikeesti pitäis viedä hallitusti ja harkiten käyttöön." Haastateltava 4.

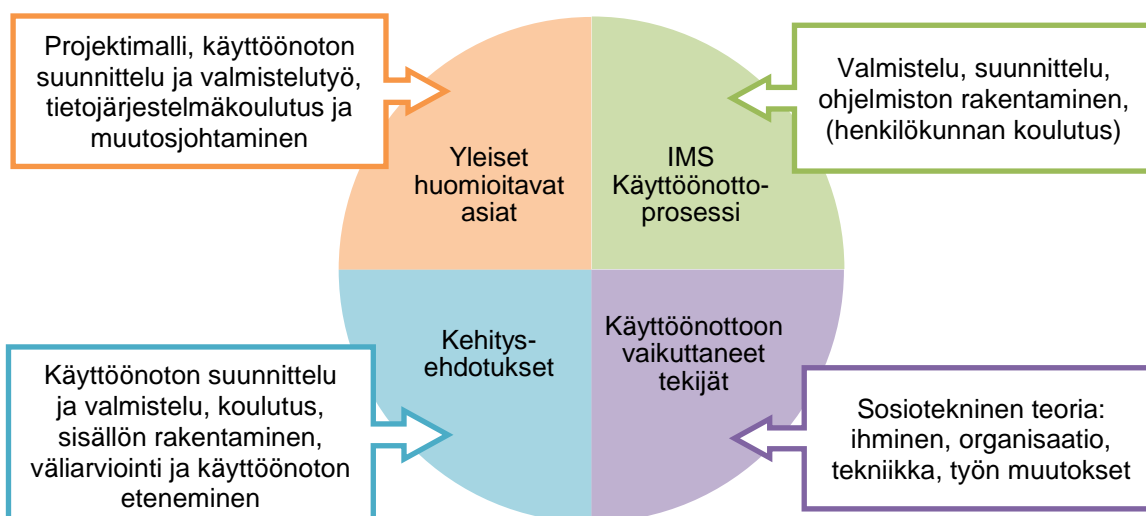
Käyttöönotto tuo mukanaan muutoksen, joka vaatii muutosjohtajuutta. Muutosjohtaminen ja siihen liittyvä viestintä tulisi aloittaa jo ennen varsinaista käyttöönottoa.

"Muutosta aina vastustetaan, olipa se hyvä tai huono. Ja jos tällasta tietojärjestelmää halutaan ottaa käyttöön, ni... oikeastaan ennen ku ollaan oikeastaan edes siellä käyttöönottovaiheessa tai koulutusvaiheessa, ni sit tää muutosjohtaminen pitäisi aloittaa jo sitä ennen ja... saada myytyä tai sitoutettua se henkilöstö siihen, että miks tällasta asiaa ollaan tuomassa tai mitä hyötyä tästä on tai mitkä on ne syyt miksi halutaan jotakin uutta. Eihän kukaan halua sellasta ottaa käyttöön tai käyttää, jonka hyötyä ei ymmärrä. Se tulee vaan jostakin ylhäältä annettuna, että tässä on nyt tällanen, että käyttäkää tätä, tää on pakko. Se myönteisemmänkin ihmisen karvat nostaa pystyyn." Haastateltava 4.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kuten Hyppönen (2018, 53, 90) ja Valta (2013, 172) tutkimuksissaan toteavat, suurimassa osassa sosiaali- ja terveysalan yksityisiä ja julkisia organisaatioita käytetään erilaisia sähköisiä järjestelmiä ja niiden käyttöönotto helpottaa ja nopeuttaa työtä, lisää työ- ja asiakastytyvyyttä ja parantaa hoidon laatua. Niiden käyttöönottoon liittyy kuitenkin monia tekijöitä, joiden huomioiminen edesauttaa tietojärjestelmän onnistunutta jalkauttamista organisaation päivittäiseen työhön.

Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä pääteemaa IMS ohjelmiston käyttöönottoon ja sen etenemiseen liittyen. Nämä olivat: IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi, IMS ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät ja siihen liittyvät kehitysehdotukset sekä tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät yleiset huomiot. Näistä ensimmäinen pääteema antaa konkreettisen vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli miten IMS ohjelmiston käyttöönotto toteutettiin Nuorten Ystävät Palvelut Oy:ssä sekä alakysymykseen etenikö Nuorten Ystävien IMS ohjelmiston käyttöönottoprosessi alan kirjallisuudessa esitettyjen käyttöönottoperiaatteiden mukaisesti? Seuraavat teemat kuvaavat käyttöönottoon vaikuttaneita tekijöitä sekä haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä käynnissä olevasta käyttöönotosta vastaten toiseen tutkimuskysymykseen, mitä uuden järjestelmän käyttöönotossa tulee ottaa huomioon sekä alakysymykseen mitkä tekijät tekevät käyttöönotosta onnistuneen ja mitä IMS ohjelmiston käyttöönotossa tulisi huomioida.



Kuva 3 Tutkimustulokset: pääteemat.

Sisällönanalyysissä taustateoriana olivat teoriat tietojärjestelmän käyttöönotosta sekä sosioteknisen käyttöönoton teoria (ks. luvut 2.3 ja 2.6). Käyttöönotto etenee tyypillisesti käyttöönoton valmisteluvaiheesta ja tietojärjestelmän valinnasta kohti sen konkreettista käyttöönottoa, henkilökunnan kouluttamista ja järjestelmän ylläpitoa. Haastatteluaineistosta nousi esiin käyttöönottoprosessin vaiheista selkeimmin valmisteluvaihe, jossa määriteltiin käyttöönoton tarve ja tavoite, käyttöönoton suunnittelu sekä räätälöinti ja toiminnalliset muutokset, joilla tässä tarkoitetaan ohjelmiston sisällön rakentamista ja organisaation toimintakäytänteiden tarkistamista sekä ohjelmiston käyttökoulutusta ydintyöryhmälle.

Lähestyin tutkimusaineistoa myös Vallan (2013) esittelemän sosioteknisen käyttöönoton teorian mukaisesti neljästä pääkategoriasta, jotka vaikuttavat käyttöönottoon onnistumiseen. Haastatteluaineistosta löytyivät kaikki neljä kategoriata, jotka vaikuttivat IMS ohjelmiston käyttöönottoon: 1) Ihmiseen liittyvät/inhimilliset tekijät, 2) Organisaatioon liittyvät tekijät, 3) Tekniikkaan liittyvät tekijät sekä 4) Työn muutoksiin liittyvät tekijät. Vallan (2013, 152, 167) mukaan sosioteknisen teorian neljän eri ulottuvuuden (ihminen, organisaatio, teknologia ja toiminta) huomioiminen on välttämätöntä sähköisen potilastietojärjestelmän käyttöönotossa. Sähköisen potilastietojärjestelmän onnistuneen sosioteknisen käyttöönoton selittäväksi tekijöiksi nousivat Vallan tutkimuksessa ihmiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät, eivät niinkään teknologiaan liittyvät tekijät. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta samansuuntaisesta - suurin osa haastateltavien pohdinnoista liittyvät eniten ihmiseen, hänen osaamiseensa, kokemuksiinsa ja tunteisiinsa sekä organisaatioon ja sen toimintaan liittyviin tekijöihin, kuten organisaatiossa käynnissä oleviin muutoksiin, johtamiseen ja projektinhallintaan.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että Nuorten Ystävien käyttöönottoprosessi on tähän saakka edennyt alan kirjallisuudessa esitettyjen käyttöönottoperiaatteiden mukaisesti, mutta käyttöönottoprosessi on vielä kesken. Käyttöönotto alkoi vuonna 2018 ja on ollut pitkään ohjelmiston sisällön rakentamisvaiheessa, mutta siitä ollaan pikkuhiljaa siirtymässä kohti sen käyttöä organisaation palvelualueissa ja organisaation koko henkilökunnan kouluttamista ohjelmiston käyttöön.

Tietojärjestelmän käyttöönotto tapahtuu usein projektimuotoisena prosessina, joka alkaa nykytilan kartoituksella ja käyttöönoton suunnittelu- ja valmistelutyöllä. Tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia toimia on vaikeaa suunnitella ja arvioida ilman ymmärrystä nykytilasta. Lähtötilanteen selvittäminen, kuvaaminen ja mittaaminen on keskeinen osa muutokseen valmistautumista ja samalla kirkastetaan se, miksi muutos on välttämätön. (Kallankari 2019, luku 3; Oksanen 2010, luku 11.1.)

Nuorten Ystävien projektikäsikirjan mukaan projektinhallinta perustuu aina projektisuunnitelmaan, jonka laatii projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa, dokumentoi sen ja huolehtii sen hyväksyttämisestä. Suunnittelu on projektin tärkeimpiä vaiheita, sillä siinä päätetään projektiin tarvittavista resursseista ja tulevista kustannuksista. Hyvin dokumentoidulla projektisuunnitelmalla varmistetaan, että projektin kaikilla sidosryhmillä on yhtenäinen käsitys ja kokonaiskuva projektista. (Hintsala 2019.) Haastatteluista ja valmiista dokumenteista ei käynyt ilmi tehtiinkö Nuorten Ystävillä kirjallista käyttöönotto-suunnitelmaa, muutoin kuin käyttöönoton aikataulun osalta tehty road map. Asiaa tiedusteltiin jälkikäteen sähköpostitse yhdeltä haastateltavalta, mutta asiaan ei saatu vastausta. Opinnäytetyön tekijä ei myöskään saanut selville millainen työryhmä Nuorten Ystävillä ohjelmiston käyttöönoton tavasta päätti ja millainen ohjausryhmä projektilla oli vai oliko käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu organisaatiossa yksin laatutyöstä vastaan neen projektipäällikön (laatupäällikkö) vastuulla, joka puolestaan teki yhteistyötä ohjelmistotoimittajan kanssa. Nuorten Ystävillä ei ollut kirjallista ohjeistusta projektien hallintamallista, kun Nuorten Ystävillä aloitettiin IMS ohjelmiston käyttöönotto. Projektien hallintamalli on laadittu Nuorten Ystäville vuonna 2019.

Käyttöönoton etenemisestä voidaan todeta haastatteluaineiston perusteella, että käyttöönoton suunnittelu- ja valmisteluvaiheen katsottiin olevan puutteellinen siltä osin, että organisaatiossa ei ollut tehtynä riittävästi työtä etukäteen prosessien kuvaamiseksi, yhtenäistämiseksi ja luomiseksi, vaan aikaa kului käyttöönoton aikana myös kokonaan uusien prosessien luomiseen (esimerkiksi sisäisten auditointien käytännöt ja lomakkeisto). Myös yksiköissä tehtävää laatutyöskentelyä oman työn kuvaamiseksi olisi ollut mahdollista ja hyväkin tehdä jo ennen IMS ohjelmiston käyttöönottoa, jolloin IMS ohjelmiston käyttöönotto olisi keskittynyt enemmän itse ohjelmiston ominaisuuksiin.

Tutkimusaineistosta nousi lisäksi pohdinta alkuvaiheen työskentelyn tärkeydestä ja toive siitä siitä, että riittävän laaja joukko osallistettaisiin sekä valmistelutyöhön että päätöksentekoon. Toisaalta Lindén (2015, 109) toteaa, että vaikka keskustelu on hyvä pitää avoimena, selvitysvaihetta ei tule ulottaa liian laajalle osanottajajoukolle, jotta ei vajota mielipiteiden suohon. Toisaalta riittävän joukon osallistaminen auttaa tunnistamaan ja ennakoimaan mahdollisia kriittisiä näkemyksiä ja kehityksen esteitä. Ha (2014) puolestaan toteaa, että kaikkiin organisaatiossa käynnissä oleviin muutoksiin liittyy muutosvastarintaa ja sen vuoksi työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin on tehokkain tapa vähentää vastarintaa. Johdon tulisi kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoprosessiin ja kuulla mitä työntekijät ajattelevat muutoksesta ja miten he siihen

reagoivat. (Ha 2014, 47-49.) Haastatteluissa nousikin esiin muutosjohtamisen tärkeys koko käyttöönottoprosessin ajan ja erityisesti jo ennen käyttöönottoa.

Käyttöönottoon vaikuttavat useat eri tekijät. Yksi haastatteluaineistosta selkeästi käyttöönottoon vaikuttanut tekijä oli organisaatiossa käynnissä oleva muutostilanne – käyttöönottoon vaikuttivat sekä strategisten linjausten puute että päällekkäiset tietojärjestelmähankkeet. Organisaation muutostila ja käynnissä olevat päällekkäiset projektit sekä hidastivat IMS ohjelmiston käyttöönottoa, että kuormittivat selkeästi työntekijöitä. Haastattelussa nousikin esiin alkuvaiheen selvitystyön tärkeys myös muiden organisaatiossa käynnissä olevien hankkeiden suhteen ja hankkeiden priorisointi niin, ettei käynnissä olisi useita samanaikaisia hankkeita. Haastateltavat toivat esiin tietoähkyä, uupumusta, kiirettä ja keskittymiskyvyn puutetta. Alkuvaiheessa tunnistettiin työskentelyyn osallistuneiden työntekijöiden tyytymättömyyttä ja kyseenalaistusta, joiden arvioitiin johtuvan organisaatiossa käynnissä olevista muutoksista ja stressistä.

Muutosprosesseissa ihmisten tunnereaktiot elävät pysähtyneisyydestä hyväksyntään ja henkilön tunnereaktioon vaikuttaa tapansa suhtautua muutoksiin ylipäättään, hänen henkilökohtainen hyvinvoinnin tilansa, henkilön muutosvalmius ja -kyvykyys sekä hänen työtyytyväisyytensä kyseisessä työyksikössä. Tunteet voivat organisaatiossa ilmetä mielipiteiden, tarinoiden ja tunteiden ohjaamana käyttäytymisenä, muutoksen pelkona ja haavoittuvuutena, ylikuormittumisen tunteena, suunnan ja tarkoituksen puutteen kokemuksena sekä irrationaalisena päätöksentekona. Yleinen haaste muutostilanteissa onkin kyky tunnistaa tunteiden voima ja käsitellä niitä positiivisella tavalla. Negatiiviset tunteet eivät kuitenkaan ole automaattisesti haitallisia muutoksen kannalta, vaan ne herättävät kysymyksiä ja keskustelua muutoksen onnistumisesta, joka puolestaan mahdollistaa riskien ja ongelmien havaitsemisen ajoissa ja muutossuunnitelman päivittämisen työntekijöiden näkemysten mukaisesti. (Adams 2016, 31; Kallankari 2019, luku 5.)

Haastatteluissa nousi esiin Nuorten Ystävien erilaisuus muihin ohjelmistotoimittajan kohteisiin verrattuna, sillä koulutuspäivissä käytettiin paljon aikaa perusasioiden läpikäymiseen, kertaamiseen ja käyttöönoton perustelemiseen. Alkuvaiheessa koettiin kuluneen paljon aikaa sellaiseen pohdintaan, joka olisi ollut tärkeää miettiä jo ennen käyttöönottoa. Eräs haastateltavista totesikin, että olisi tärkeää, että ennen käyttöönottoa olisi vastattu kysymykseen ”miksi” ja käyttöönoton aikana vastataan kysymyksiin ”mitä” ja ”miten.” Tämä olisi ollut tärkeää muutosjohtajuutta ja viestintää jo ennen käyttöönottoprosessin aloittamista. Vallan (2013) tutkimuksessa käyttöönottoon vaikuttaneista organisaatiotekijöistä korostuivat vahvan ja visionäärisen muutosjohtajuuden tärkeys. Muutosjohtajuutta tarvitaan käyttöönottoprojektin läpiviemisessä, yhteistyön, hoidon jatkuvuuden ja uusien

toiminta- ja työtapojen suunnittelussa, käyttöönotossa ja arvioinnissa. Lisäksi koko organisaation johdon tulee sitoutua käyttöönottoprosessin ja tukea henkilökuntaa prosessin aikana. Myönteisen käyttöönoton ilmapiirin luomisessa esimiesten ja johdon positiivisella asenteella ja motivaatiolla on suuri merkitys. (Valta 2013, 167, 171.)

Käyttöönottoon toi haasteensa myös henkilökunnan puutteellinen prosessiosaaminen ja tekninen osaaminen esimerkiksi prosessikaavioiden piirtämiseen. Prosessien piirtämistä käytiin läpi koulutuksissa, mutta erillistä piirto-opetusta olisi kaivattu lisää. Haastatte- luissa nousi esiin myös pohdinta siitä, oliko kaikkien jäsenten oleellista opetella piirtä- mistä vai olisiko ollut hyödyllistä, että prosessikaaviot olisi piirtänyt joku asiaan perehty- nyt asiantuntija, jolle olisi voinut kertoa työkäytännöt ja joka olisi muokannut tiedon pro- sessikaavion muotoon, kuten yhden haastateltavan kokemuksen mukaan oli toisaalla toimittu. Prosessikaavion laatiminen käy helposti ja kohtuullisen nopeasti henkilöltä, jolle prosessiajattelu ja kaavioiden piirtäminen on tuttua. Nuorten Ystävillä työskentelyryh- mään osallistuvat työntekijät joutuivat opettelemaan paitsi teknisen ohjelmiston käytön myös prosessikaavioiden piirtämisen.

Koulutuspäivissä esiintyi osallistujien turhautumista liian yksityiskohtaiseen työskente- lyyn (kuten kaavion muotojen ja värien pohdintaan), jonka ei koettu palvelevan perus- työtä ja jonka olisi voinut tehdä joku muukin. Oksasen (2010) mukaan ihmiset ajautuvat usein vaikeissa tilanteissa kinastelemaan pikkuasioista, kuten kenttäotsikoista, painik- keiden nimistä tai käyttöliittymän värytyksestä, sillä ihmisillä on taipumus riitauttaa vain sellaisia asioita, jotka ovat heidän käsityskykynsä rajoissa. Oksanen toteaa, että värejä ja otsikoita olennaisempaa on niiden takana oleva toiminnallisuus, mutta isoihin organi- saation toimintamalleihin on vaikeampaa puuttua kuin väreihin ja otsikoihin – näiden vä- hemmän tärkeiden asioiden käsittely kannattaakin Oksasen mukaan ulkoistaa erillisen pienryhmän tehtäväksi, jotta koko projektiryhmän aikaa ei käytetä triviaaleihin ja koko- naisuuden kannalta epäoleellisiin asioihin. (Oksanen 2010, luku 11.2.) Oksasen ajatusta voidaan tämän tutkimuksen valossa soveltaa toimintajärjestelmän kohdalla prosessinku- vauksiin, joissa voi olla helpompaa tarttua prosessikuvauksen ulkoiseen muotoon kuin koko prosessin sisällöllisiin ongelmakohtiin.

Koulutustilanteissa haasteeksi koettiin myös ryhmän iso koko, joka olisi erään haastatel- tavan mukaan kannattanut jakaa nopeammin pienryhmiin. Kun käyttöönotettiin niin sa- notut klinikkapäivät, jolloin apua oli saatavilla niitä tarvitseville, työskentelyn koettiin läh- teneen sujuvammin käyntiin. Oksasen (2010) mukaan koulutustilaisuuksien osallistujien ryhmittely riippuu valitusta käyttöönottomallista, mutta ryhmäkoko kannattaisi pääsään- töisesti pitää maksimissaan 10 henkilössä, jolloin kouluttaja pystyy paremmin

huomioimaan koulutettavien erikoistarpeet. Vallan (2013) mukaan koulutustilaisuuksien onnistumisella ja kouluttajien ammattitaidolla on suuri merkitys järjestelmän oppimisen kannalta, mutta työyksiköissä tapahtuva vierikoulutus edistää parhaiten järjestelmän käytön oppimista käytännön työssä. (Oksanen 2010, luku 12.4; Valta 2013, 171.) Tutkimusaineistosta nousi niin ikään toteamus, että käyttöönottoon liittyvä koulutus tulisi olla oikea-aikaista ja että kaikki ohjelmaa käyttävät työntekijät tulisi kouluttaa ohjelmiston käyttöön. Myös Oksanen toteaa, että kaikki järjestelmää käyttävät henkilöt tulee kouluttaa sen käyttöön ja koulutuksen on liityttävä käyttöönottohetkeen, vaikka luonnollisesti kouluttamiseen isoissa organisaatioissa tulee porrastusta. Lisäksi tietojärjestelmiä ei voi opiskella missään muualla kuin tietokoneen äärellä, sillä oppiminen perustuu siihen, että sama toiminto tehdään itse ja samalla ratkotaan siihen liittyviä ongelmia. (Oksanen 2010, luku 12.4.)

Haastateltavilta nousi useita hyviä kehitysehdotuksia ja pohdintoja siitä, miten käyttöönottoprosessi olisi voinut edetä toisin ja mitä tietojärjestelmien käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Yleiset tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvät huomiot nostivat esiin projektimallin noudattamisen, riittävän huolellisen suunnittelu- ja valmistelutyön, henkilökunnan kouluttamisen, tietojärjestelmän ylläpitoon liittyvät asiat sekä muutosjohtamisen ja esimiestyön tärkeyteen. Haastateltavat antoivat kehitysehdotuksia mm. käyttöönoton suunnitteluun, toteutustapaan ja resursointiin, prosessien kuvaamisen toteutustapaan sekä nykytilanteen väliarvointiin.

Kehitysehdotuksena nousi myös riittävä käyttöönoton aikainen resursointi ja työskentelymallin arviointi. Yhden työntekijän työpanos koko organisaatiota koskevan muutoksen läpiviemiseen on vähän, vaikka työpajatyöskentelyyn osallistuikin isompi ryhmä. Nuorten Ystävät sai konsultaatiota ohjelmistotoimittajalta, joka osallistui myös sisältöjen pohtimiseen. Haastattelussa tuli ilmi, että projektipäällikön työaikaa on kulunut myös sellaisiin tehtäviin, jotka olisivat olleet jonkun toisenkin henkilön tehtävissä – tai jotka oikeastaan olisi ollut hyvä tehdä jo ennen käyttöönoton aloittamista. Eräs haastateltava pohti, että projektipäälliköllä olisi ollut hyvä olla oma tiimi, jonka jäsenet olisivat jalkauttaneet laatu-työtä ja projektityöskentelyä yksiköihin eri puolille Suomea.

Kallankari (2019, luku 3) toteaa, että projektin henkilöresursseja suunniteltaessa tulee arvioida, onko organisaatiossa olemassa tarvittava työvoima ja osaaminen muutoksen toteuttamiseen, vai tuleeko rekrytoida lisää työntekijöitä, hankkia lisäkoulutusta tai ostaa ulkopuolista apua, kuten muutuskonsultaatiota. Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutoksia toteutetaan usein olemassa olevalla henkilökunnalla, ilman lisäresurssia ja oman työn ohessa. Tämä tuo haasteensa muutokselle, sillä kehittämiselle on löydettävä aikaa,

muuten muutosta on hankalaa viedä eteenpäin. (Kallankari 2019, luku 3.) Ensimmäisten käyttöönoton jälkeisten kuukausien aikana esimiehillä tulee olla johdon tuki ja riittävät resurssit sekä muutoksen johtamiseen, että hallintaan (esimerkiksi riittävät koulutusresurssit ja sijaisjärjestelymahdollisuus). Lisäksi johdon olisi hyvä jo ennen järjestelmän käyttöönottoa panostaa esimiesten kouluttamiseen ja muutosjohtamistaitojen kehittämiseen. (Valta 2013, 167.)

Tammisen (2016) tutkimassa organisaatiossa koettiin kehittämistyön haasteeksi selkeästi ajan puute ja kehittämistyötä kuvattiinkin tehtävän muun työn ohessa, sillä organisaation laatukoordinaattoreita lukuun ottamatta työntekijöillä ei ollut käytettävissä erityisesti IMS ohjelmiston kehittämiseen allokoitua työaika eikä organisaatiossa ei tunnistettu olevan ketään, jonka päätyönä olisi IMS ohjelmisto ja sen kehittäminen. (Tamminen 2016, 31, 38.) Tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen. Ohjelmiston ja koko laatu-työn hyödyt nähtiin selkeinä, mutta työskentelyyn toi haasteita se, ettei työhön ollut varattu ylimääräisiä henkilöresursseja eikä organisaatiossa työtä tekevien työntekijöiden työaikaa. Toisaalta prosessien kuvaamiseen liittyvän työn nähtiin olevan priorisointikysymys, toisaalta sen koettiin työtä, jonka tekemättä jättämisestä tai viivästyemisestä ei seuraisi mitään katastrofaalista, kun taas oma päätyö oli luonteeltaan akuuttien asioiden hoitamista. Myös työajan erilaisuutta pidettiin haasteena työskentelyille – avopalveluissa tai muissa ns. virka-aikaan työtä tekevissä toimipisteissä yhteisen työajan prosessien yhteiselle miettimiselle henkilökunnan kanssa katsottiin onnistuvan paljon helpommin kuin ympärivuorokautisissa palveluissa, joissa työntekijät tekivät pääsääntöisesti epä-säännöllistä kolmivuorotyötä.

Kaikessa käyttöönotossa nähtiin haasteena käyttöönoton laajuus. Eräs haastateltava pohti, olisiko organisaatiossa ollut järkevintä ottaa ohjelmisto käyttöön palvelualue kerrallaan ja olisiko vielä mahdollista muuttaa käyttöönoton suuntaa niin, että käyttöönottoa vielä porrastettaisiin sen mukaan, mikä palvelualue tarvitsee kriittisimmin prosessien tarkastelua ja hiomista. Toinen haastateltava totesi, että osittainen käyttöönotto olisi järjestelmien käyttöönotossa paras vaihtoehto, sillä koko organisaatiossa kerralla tapahtuva käyttöönotto tuo haasteita riittävän käyttöönottoon liittyvän tuen antamiseen ja osittainen käyttöönotto mahdollistaisi myös esiin tulevien haasteiden ratkaisemisen palvelualue kerrallaan. Lindénin (2015, 122) mukaan käyttöönottomallin valinta riippuu organisaation koosta ja sen rakenteesta sekä yrityksen kulttuurista, halusta ja mahdollisuuksista omak- sua muutoksia. Kerralla toteutettava käyttöönotto mahdollistaa muutoksen tuoman tuskan yhteisen käsittelyn, toisaalta osittainen käyttöönotto mahdollistaa paremman hallin- nan tunteen ja mahdollisuuden reagoida käyttöönoton aikaiseen palautteeseen.

Haastateltavat näkivät IMS ohjelmiston ja prosessien kuvaamisen tuovan monia hyötyjä kaikille organisaation työntekijöille. Onkin oletettavaa, että IMS ohjelmiston käyttöönotto tuo Nuorten Ystävillä samankaltaisia hyötyjä kuin mitä Tammisen (2016) tutkimassa organisaatiossa todettiin. Sähköinen järjestelmä kokosi eri järjestelmissä ja paperiversioina säilytetyt dokumentit yhteen paikkaan ja sen koettiin vaikuttavan positiivisesti ohjeiden ja muun tiedon löydettävyyteen ja luotettavuuteen. Työntekijät kokivat, että toimintajärjestelmä on helpottanut työssä tarvittavan tiedon hallintaa ja ajankäytön koettiin parantuneen, kun dokumentit olivat löydettävistä samasta paikasta. Tammisen mukaan IMS ohjelmiston jalkauttamisen onnistumiseen vaikutti erityisesti toiminnanohjausryhmän toiminta sekä kaikkien käyttäjien osallistaminen toimintajärjestelmän käyttämiseen ja kehittämiseen. (Tamminen 2016, 38, 43-48.) Positiiviset muutokset työssä eivät ole kuitenkaan välittömiä, vaan vievät aikaa. Vallan (2013) tutkimassa organisaatiossa tietojärjestelmän tuomat positiiviset muutokset näkyivät vasta puolen vuoden kuluttua potilastietojärjestelmän käyttöönotosta ja seitsemän vuoden kuluttua positiivinen muutos oli edelleen vahvistunut (Valta 2013, 162). Myös Oksasen (2010, luku 12.5) mukaan ensimmäiset kaksi kuukautta ovat kriittisiä käytönoton kannalta, sen jälkeen käyttö vakiintuu ja kuormitus tasoittuu.

Valta (2013, 171) toteaa, että käyttöönotto tuo mukanaan erilaisia työssä tapahtuvia muutoksia. Uuden järjestelmän käyttöönotto voi nopeuttaa ja helpottaa työtä, vähentää päällekkäistä työtä, lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota sekä parantaa hoidon laatua ja potilas- ja asiakastytytyväisyyttä. Käyttöönotolla voidaan siis saavuttaa positiivisia muutoksia työhön, mikäli kaikkien sosioteknisen teorian pääulottuvuuksien (ihminen, organisaation, teknologia) muutosjohtamisesta huolehditaan koko käyttöönottoprosessin ajan.

7.1 Pohdinta

Tiivistelmänä voidaan todeta, että IMS ohjelmiston käyttöönotto Nuorten Ystävillä eteni pääsääntöisesti kuten käyttöönotot teoriassa etenevät, mutta käyttöönottoon vaikutti useita eri tekijöitä ja käyttöönoton vaiheissa ilmeni useita haasteita. Esiin tulleet haasteet eivät kuitenkaan ole tuntemattomia alan kirjallisuudessa, vaan niin käyttöönottoon kuin muutosjohtajuuteenkin liittyvä kirjallisuus nostaa esiin samankaltaisia haasteita. Tutkimus antaa niin ikään vastauksia siihen, millaisia asioita uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Uusien tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy useita tekijöitä, joita tulisi käyttöönoton eri vaiheissa ottaa huomioon, kuten huolellinen

käyttöönoton suunnittelu ja valmistelu ja käyttöönoton vaatiman pohjatyön aloittaminen hyvissä ajoin sekä käyttöönoton vaatiman ajan ja työvoiman realistinen arviointi.

IMS ohjelmiston käyttöönoton aikana on kulkenut tavallaan kaksi erilaista, mutta toisiinsa liittyvää isoa hanketta päällekkäin. Laatuhanke, joka tähtää toimintatapojen ja prosessien yhtenäistämiseen ja toimintajärjestelmän käyttöönottoon ISO9001 sertifikaattia ajatellen sekä varsinainen IMS ohjelmiston käyttöönotto, jossa itse ohjelmiston käyttöä, prosessien piirtämistä ja prosessien kuvaamista on opeteltu. Ajattelen sen olevan suurin syy siihen, miksi käyttöönotto on vienyt aikaa. Haastatteluaineistosta nousikin esiin Nuorten Ystävien käyttöönottoprosessin erilaisuus verrattuna haastateltavien aiempiin kokemuksiin IMS ohjelmiston tai muun vastaavan toimintajärjestelmän käyttöönottoprosesseihin muissa organisaatioissa.

Haastatteluissa nousi esiin, että vaikka Nuorten Ystävillä oli jonkin verran IMS ohjelmiston käyttöön vaadittua työtä tehtynä, työtä oli paljon myös tekemättä. Selkeänä haasteena IMS ohjelmiston käyttöönotossa oli, ettei pohjatyötä (laatutyö, prosessien yhtenäistäminen) ollut pidemmälle tehtynä ennen IMS ohjelmiston käyttöönottoa vaan laatu-/kehittämistyötä on tehty rinnakkain ohjelmiston käyttöönoton kanssa. Tämä on vienyt aikaa, hidastanut käyttöönottoa sekä lisännyt ohjelmiston käyttöönoton aikaista työmäärää verrattuna tilanteeseen, jossa jokaisen toimialueen prosessit olisivat olleet jo valmiiksi mietittynä. Joitain prosesseja jouduttiin miettimään alusta alkaen, toisia yhtenäistämään ja sovittelemaan eri paikkakunnille vakiintuneita prosesseja yhdeksi. Mikäli prosessit olisivat olleet valmiiksi mietittynä ja kuvattuna jo ennen ohjelmiston käyttöönottoa, olisi itse IMS ohjelmiston mekaaninen käyttöönotto (eli käyttökoulutus ja jalkauttaminen) käynyt huomattavasti nopeammin. Haastateltavilla oli kokemuksia esimerkiksi muutama päivän käyttöönottokoulutuksista, jonka jälkeen toimintajärjestelmän tukena ollut ohjelmisto oli jo käytössä.

Laatutyö ja prosessien kuvaaminen vie aikaa, varsinkin organisaatiossa, joka on niin laaja ja monipuolinen kuin Nuorten Ystävät. Yhteisen kaikille sopivan työskentelytavan löytäminen ja varsinkin siihen tarvittavan ajan varaaminen on haastavaa paitsi palvelualueiden välillä, myös palvelualueiden sisällä. Erityisesti ympärivuorokautisissa palveluissa yhteisen työskentelyajan löytäminen yksikön sisällä, saati sitten yksikköjen kesken, on haastavaa. Erään haastateltavan kanssa pohdittiin miten laatutyö ja prosessien kuvaaminen olisi voinut onnistua paremmin niin, että yksiköiden työntekijöitäkin olisi osallistettu työskentelyyn. Pohdinnassa oli malli, jossa prosessin kuvaaja olisi tiedustellut miten prosessi etenee, jonka jälkeen palvelupäällikkö olisi vienyt kysymyksen palveluvastaajien tiimiin, jotka olisivat käyneet prosessia läpi yksiköissään. Tämän jälkeen asiaa

olisi vielä pohdittu palveluvastaavien tiimissä, jonka jälkeen palveluvastaava olisi antanut kuvauksen eteenpäin prosessin kuvaajalle, joka olisi laatinut kaavion. Tämän jälkeen kaavio olisi vielä käyty läpi yhdessä palveluvastaavien kanssa ja viety yksiköihin tarkistettavaksi ja tarvittaessa lisätty muutosehdotukset. Tämänkaltaisen työskentely vie kuitenkin aikaa, kuten kaikki kehittämistyö, jota tulee tehdä yksikkötasolla perustyötä tekevien ohjaajien kanssa. Usean eri puolella Suomea olevan yksikön prosessien yhtenäistämisen vaatii myös ymmärrystä siitä, millä tasolla prosessi on tarpeen kuvata – riittävän yksityiskohtaisesti, jotta se on informatiivinen, mutta myös riittävän yleinen, jotta se on sovellettavissa palvelualueen kaikkiin yksiköihin.

Tietojärjestelmän käyttöönotossa ohjelmiston tulisi sopia käyttöympäristöön ja käyttöympäristön olla valmis ottamaan ohjelmisto vastaan. Nyt käyttöympäristöstä nousi esiin kokemus, että menttiin niin sanotusti IMS edellä, vaikka tärkeämpää olisi ollut tehdä ensin perusteellista laatuystötä prosessien yhtenäistämiseksi ja yhteisten toimintatapojen miettimiseksi. Jälkikäteen on toki helppo miettiä, mitä olisi voinut tehdä toisin – käyttöönottoa suunniteltaessa ei välttämättä osattua arvioida, mikä kaikki oikeastaan vaatiikaan työtä. Käytännön toiminnan kuvaamista olisi joka tapauksessa ollut mahdollista tehdä jo hyvissä ajoin ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa, jotta itse käyttöönotto olisi käynyt nopeammin – säästäen sekä organisaation rahoja että organisaatiossa työskentelevien ihmisten työaika.

Tietojärjestelmää käyttöönotettaessa on tärkeää miettiä, millaiseen kokonaisuuteen yksittäinen tietojärjestelmä liittyy. Tietojärjestelmän käyttöönotossa on kyse paljon laajemmasta kokonaisuudesta kuin yksittäisen tietojärjestelmän teknisestä opettelusta – IMS ohjelmiston kohdalla moni työntekijä joutui opettelemaan täysin uuden ajattelumallin, joka saattoi osaltaan olla aiheuttamassa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa herätti myös usean päällekkäisen projektin kuormittavuus sekä koettu ajanpuute. Opinnäytetyön tekijä jäikin miettimään, että vaikka toisaalta ajanhallinta on priorisointia ja kalenterin raivaamista, mistä varata aikaa silloin kun päätyö on erilaista ”tulipalojen sammutteluja” ja sellaisten akuuttien työntekijä- ja asiakasasioiden hoitamista, joita ei voinut viivästyttää?

Vaikka päällekkäiset ohjelmistohankkeet koettiin kuormittavana, on positiivista se, että organisaatio on kehitysmönteinen ja haluaa kehittää omaa toimintaansa. Ohjelmistohankkeiden aikataulut ja kokonaisuus olisi kuitenkin ollut hyvä arvioida tarkasti niin hyötyjen kuin riskienkin näkökulmasta ja miettiä hankkeiden vaikutusta organisaation työntekijöiden arkeen ja työkuormaan. Työntekijät ovat yleisesti halukkaita kehittämään omaa työtään, kun siihen tarjotaan mahdollisuus (Eskelinen ja Tuomivaara 2012, 118-

120; Huhtala 2018, 25). Jos kehittämistyöhön varataan riittävästi aikaa ja resursoidaan työ niin, että siihen on myös arjessa todella mahdollisuus, työntekijät saadaan todennäköisemmin innostumaan yhteisestä työskentelystä ja oman työn kuvaamisesta.

IMS ohjelmiston hyödyt ovat kuitenkin selkeät. Ohjelmiston tavoitetilanne on, että sieltä löytyisivät kaikki organisaation prosessit työohjeineen ajantasaisena, prosessin omistajat pitävät prosessien ylläpidosta aktiivisesti huolta ja ohjelmisto jalkautuisi henkilökunnan perehdyttämisen välineeksi ja selkeyttäisi arjen työtä. Opinnäytetyön tekijä jäi miettimään, miten muutosvastarintaa olisi voitu helpottaa. Käyttöönoton alkuvaiheessa kuvattiin melko voimakasta vastustusta, negatiivisia tunteita ja jopa toivetta, että kun ohjelmistoa oikein voimakkaasti vastustaa, muutos jäisi tapahtumatta. Miten vielä kirkkaammin olisi päästy eteenpäin hyöty edellä niin, että jokaiselle olisi tullut oivallus siitä, että työllä on merkitys ja työtä tehdään todelliseen tarpeeseen. Vaikka työ hetkellisesti lisää työmäärää, pitkällä tähtäimellä siitä on hyötyä jokaiselle. Toisaalta muutosvastarintaa kyllä selittää tutkimusaineistosta noussut pohdinta alkuvaiheen selvitystyön tärkeydestä ja riittävästä henkilö- ja aikaresursseista.

IMS ohjelman hyvinä puolina mainittiin, että se kokoaa dokumentaation yhteen paikkaan ja siellä on riskienhallintaa ja mittaristoa seurannan tueksi. Opinnäytetyön tekijä jäikin miettimään, onko aivan loppuun asti mietitty, minkälaiseen kokonaisuuteen IMS ohjelmisto organisaation tavoitteissa liittyy ja tullaanko ohjelmistoa hyödyntämään koko potentiaaaliltaan? Samaan aikaan organisaatiossa otetaan käyttöön tietojärjestelmiä, joista yksi on tarkoitettu dokumentaation ja tiedon hallintaan ja toiseen tulolla olevaan ohjelmistoon rakennetaan mahdollisesti organisaation kokonaismittaristoa, jolloin IMS ohjelmiston mittaristoille ei tässä kohtaa koettukaan enää tarvetta.

Kun IMS ohjelmisto on rakennettu ja saatu lanseerattua Nuorten Ystävien työntekijöiden käyttöön ja ensimmäisten kuukausien opettelun jälkeen kuormitus tasoittuu, ohjelmiston käyttö voi vakiintua osaksi työntekijöiden arkea. Käyttöönoton positiiviset hyödyt ovat niin Vallan (2013) kuin Tamminenkin (2016) tutkimuksiin peilaten odotettavissa, mutta viiveellä.

Käyttöönottoprosessi on Nuorten Ystävillä vielä kesken. Kehittämishankkeessa tehty verkkokoulutusmateriaali on pilotointi- ja kommentointivaiheessa ja lanseerataan heti kun se on organisaation ja yksiköiden tilanteen kannalta järkevää. Keväällä 2020 alkanut koronaepidemia on vaikuttanut käyttöönottoprosessiin sitä hidastavasti eikä koulutusmateriaalin lanseeraaminenkaan ole järkevää, ennen kuin työntekijöillä on tosiasiallinen mahdollisuus alkaa käyttämään IMS ohjelmistoa. Kirjallisuudessa ja tämän tutkimuksen

tuloksissakin todetaan, että koulutuksen tulisi olla oikea-aikaista niin, että työntekijät pääsevät kokeilemaan ohjelmistoa käytännössä ja ottamaan ohjelmiston osaksi arkityötään mahdollisimman nopeasti koulutuksen jälkeen. IMS ohjelmiston koulutusmateriaalia ajatellen on myös tärkeää, että IMS ohjelmiston sisältö on rakennettu valmiiksi ja prosessikuvaukset vaiheidenkuvauksineen tehtynä, kun perustyötä tekevät ohjaajat kouluttautuvat IMS ohjelmiston käyttöön.

8 TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI, EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimusta varten pyydettiin tutkimuslupa (liite 5), jonka myönsi organisaation pääsihteeri. Tutkimusaineisto piti sisällään haastatteluja sekä organisaation sisäisiä tiedotteita ja materiaaleja, joita käytettiin vain siltä osin kuin informaatio oli tutkimuksen kannalta oleellista. Kirjallinen aineisto analysoitiin käyttöönottoprosessin näkökulmasta eikä tutkimuksessa tuotu esiin muuta organisaation sisäistä informaatiota. Aineisto löytyy pääosin sähköisenä Nuorten Ystävien intranetistä, jonne opinnäytetyön tekijällä on pääsy, joten sitä ei ole tarve kopioida toiselle koneelle tai hävittää jälkeensä.

Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun ja sen tallentamiseen. Haastateltavilla oli oikeus kieltäytyä haastattelusta ja heidän kanssaan käytiin haastattelutilanteessa läpi haastattelun eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät asiat. Haastateltavia oli neljä ja organisaatiossa työskentelevät saattavat tunnistaa heidät tutkimuksessa käytettyjen lainausten ja niistä tulkittavissa olevan roolin perusteella, vaikka tutkimuksessa käytetty aineisto käsitellään nimettömänä. Tutkimus ei käsittele arkaluontoista henkilökohtaista tietoa eikä haastattelussa tiedusteltu haastateltavien henkilökohtaisia tietoja, vaan se keskittyi haastateltavien työhön, teknisen järjestelmän käyttöönottoon ja käyttöönottoprosessiin. Näin ollen täysi anonymiys ei ole yhtä merkityksellistä, kuin silloin kun tutkittava aihe käsittelee arkaluonteisia asioita, työpaikan sosiaalisia suhteita tai tutkittavan henkilökohtaisia mielipiteitä. Lisäksi asia keskusteltiin haastateltavien kanssa läpi haastattelun aluksi. Eskola & Suoranta (2003) toteavatkin, että mitä arkaluontoisemmasta asiasta on kysymys, sitä tiukemmin on suojattava anonymiteettia. Eskolan ja Suorannan mukaan usein tehdään tutkimuksia, joissa ei tuloksia julkaistaessa mainita yksittäisiä henkilöitä nimeltä, mutta tiedot ovat muutoin niin yksityiskohtaisia, että henkilöiden lähipiiri saattaa tunnistaa joitain henkilöitä. Tällöin tutkijan täytyy huomioida tämä riski ja harkita menettelynsä mahdolliset seuraukset. (Eskola & Suoranta 2003, 57.)

Haastatteluaineisto (äänitteet ja litteroinnit) on tallennettu opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle, jota ei käytä muut henkilöt. Lisäksi varmuuskopiot on tallennettu opinnäytetyön tekijän opiskelusähköpostin pilvipalveluun (OneDrive). Opiskelusähköpostin pilveen tallennetut tiedostot häviävät, kun sähköposti poistuu opiskelijan valmistumisen myötä, mutta henkilökohtaisella koneella olevia tiedostoja säilytetään vuoden verran opinnäytteen julkaisun jälkeen.

Litterointia ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä sanasta sanaan jokainen äänne, tauko ja täytesana huomioiden, koska aineistosta ei tehdä keskusteluanalyysiä, mutta opinnäytetyön tekijä päätyi kuitenkin olemaan mahdollisimman tarkka asiasisältöjen ja lauserakenteiden suhteen, jotta haastateltavan ääni tulisi mahdollisimman autenttisenä esiin litteroidusta aineistosta. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkijan ei kannatakaan ryhtyä liian yksityiskohtaiseen työhön, ellei tutkija ole varma siitä, että niin tarkka litterointi on tarpeen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 140) Seuraavassa esimerkki käytetystä litterointitasosta ja siitä, miten se eroaa tarkimmasta litterointitasosta (haastateltava nro 2):

Tarkin litterointitaso:

"Ja.... se että mitä tuolla käyttöönnotolla tavoitellaan, niin.... niin... ööö... kyllähän se... (hengähdys)... varmaan... yks iso asia on siinä se, että ajatellaan niin, että meidän pitää saada yhtenäisiä toimintakäytänteitä... koko konserniin - -"

Käytetty litterointitaso:

"Ja.... se että mitä tuolla käyttöönnotolla tavoitellaan, niin.... niin, kyllähän se varmaan yks iso asia on siinä se, että ajatellaan niin, että meidän pitää saada yhtenäisiä toimintakäytänteitä koko konserniin- -"

Haastateltavien vähäinen määrä tuotti päänsäiväa aineiston analyysi- ja tulostenkirjoitusvaiheessa. Tutkija joutui pohtimaan, käyttääkö hän lainauksissa haastateltavien numeroita vai suojaisiko työntekijöiden tunnistettavuutta paremmin se, jos haastateltavien kommentteja ei erottelisi. Tutkimuksen läpinäkyvyyden vuoksi tutkija päätyi kuitenkin kirjaamaan haastateltavien kommentit haastattelujärjestyksen mukaisesti (esim. haastateltava 1, haastateltava 2). Haastatteluaineistoon on valittu kommentit niiden sisällön ja "osuvuuden" perusteella, ei sen perusteella kuka tai missä roolissa oleva haastateltava on ollut kyseessä. Tutkija joutui myös pohtimaan valitsemiaan kommentteja tarkoin, sillä haastateltavilta tuli esiin toive siitä, että tutkija nostaa jonkin tietyn asian esille, tai muotoilee asian jotenkin sopivalla tavalla. Lisäksi esiin saattoi tulla toive, että tutkija jättääkin jonkin asian mainitsematta sellaisenaan – näin on myös toimittu, vaikkakaan tutkimusaineiston kannalta jonkin kommentin poisjättäminen ei ollut oleellista eikä kommentti olisi todennäköisesti kuitenkaan tullut osaksi lainauksia.

Tutkijalla on ollut tutkimusprosessissa eräänlainen kaksoisrooli – toisaalta tutkija, toisaalta opintovapaalla oleva organisaation palveluvastaava, joka tunsu osan haastateltavista aiemmin. Tämä vaikutti haastattelun ilmapiiriin ja kulkuunkin, kun haastattelussa saatettiin keskustella myös ohi aiheen, vaikka haastattelu noudattikin teemahaastattelun runkoa. Haastattelurungot löytyvät tämän työn liitteistä. Lisäksi tutkijan rooli yksikön palveluvastaavana heijastui haastatteluissa, sillä haastattelut olivat hyvin vuorovaikutteisia

ja tutkija toi haastattelutilanteissa esiin myös omia mielipiteitään ja kokemuksiaan matkan varrelta.

Haastattelujoukon koko vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Yksilön kokemus on aina subjektiivinen ja tutkimusjoukko oli tässä haastattelussa pieni. Tutkimustulokset olivat kuitenkin pitkälti yhtenäisiä niin käyttöönottoon kuin sosioteknisen käyttöönoton teoriaankin liittyvän kirjallisuuden kanssa, joten tutkimus tuo yhden organisaation kokemuksen verran lisäarvoa alan tutkimuksiin. Yksittäisten tapausten kautta on mahdollisuus kuvata laajempaa ilmiötä, kuten tässä tutkimuksessa on osoitettu.

8.1 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusaihetta miettiessä vaihtoehtoina oli useampia hyviä aiheita, jotka soveltuvat myös jatkotutkimusaiheeksi. Luonnollinen jatkotutkimusaihe olisi laajemmalle työntekijäjoukolle tehty selvitys siitä, minkä verran IMS ohjelmistoa käytetään päivittäisessä työssä esimerkiksi vuosi laajamittaisen käyttöönoton jälkeen? Lindén (2015, 123) toteaa, että käyttöönoton aikana on hyvä kerätä palautetta loppukäyttäjiltä tulevaa kehittämistä varten, jotta ohjelmistoa ja sen käyttöä voidaan hioa mahdollisimman hyvin käyttäjien kommenttien perusteella. Näin ollen erinomainen tutkimusaihe olisi myös työntekijöiden kokemukset IMS ohjelmiston käytöstä ja heiltä kerättävät kehitysehdotukset. Tutkimus yksiköissä työskentelevien henkilökunnan osallistamisesta laatutyöhön ja prosessien kuvaamiseen olisi niin ikään mielenkiintoinen tutkimusaihe, samoin prosessien kuvaamisen toimintamallin kehittäminen yksiköissä tehtävän työn tueksi.

Arvokasta tietoa tulevia ohjelmistohankkeita ajatellen antaisi tutkimus työntekijöiden tietojärjestelmäosaamisesta ja siihen liittyvistä osaamisen kehittämisen tarpeista. Käyttöönottoprosessissa tulee ottaa huomioon organisaation henkilöstön käyttötaidot ja yksilölliset lähtökohdat ja sopeuttaa tietojärjestelmän käyttötaitovaatimuksia ja käyttötarkeitusta yksilöllisiin taitoihin ja työtehtäviin. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, ellei henkilöstön jäsenten yksilöllistä taitotasoa ole selvitetty. (Ekholm & Kinnunen 2016, 70.)

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS JA ARVIOINTI

9.1 Kehittämiprojektin tuotos

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi verkkokoulutusmateriaali IMS ohjelmiston käytöstä Nuorten Ystävien työntekijöille. Koulutusmateriaali laadittiin yhteistyössä koulutuskoordinaattorin, laatupäällikön ja tietohallintopäällikön kanssa. Projektipäällikkö tuotti tekstin ja ohjevideot, jotka koulutuskoordinaattori siirsi Neroon (Vuolearning alustalle). Materiaali sisälsi tekstiä, kuvia sekä audiovisuaalista materiaalia (lyhyet opasvideot tekstityksillä). Koulutusmateriaali on huhtikuun 2020 lopulla annettu kommentoitavaksi ja testattavaksi viiden hengen pilottiryhmälle ja materiaalia muokataan tarvittaessa palautteen mukaan. Koulutusmateriaali liitteenä (liite 1).

IMS koulutus haluttiin järjestää nimenomaan verkkokoulutuksen kautta, sillä verkkokoulutus mahdollistaa koulutusmateriaaliin perehtymisen silloin, kun työn puolesta heille parhaiten sopii. Nuorten Ystävät on valtakunnallinen, useita palvelualueita kokoava organisaatio, jossa työntekijöiden työnkuva ja työaika on hyvin heterogeeninen. Suurin osa Nuorten Ystävien työntekijöistä on ympärivuorokautisissa palveluissa (lastensuojelu ja erityisryhmien asuminen), joissa tehdään kolmivuorotyötä. Heterogeenisen työntekijäjoukon ja vaihtelevien työaikojen vuoksi yksittäisten koulutuspäivien suunnittelu ei ole järkevää, vaan koulutusmateriaalin tuli olla saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, jolloin työntekijä voi käydä materiaalin läpi esimerkiksi yövuorossa.

Pellinen (2019) toteaa, että verkkokursseista on tullut yhä suosittu tapa osallistua koulutuksiin ja valmentaa asiakkaita, sillä ne ovat joustavampia kuin perinteiset läsnäoloa vaativat koulutukset. Verkkokoulutus mahdollistaa jokaisen koulutukseen oman aikataulunsa mukaisesti ilman matkustusta koulutuspaikalle. Lindén toteaa, että hyvä koulutusjärjestelmä tukee itseopiskelua ja itseopiskelun mahdollistaminen vähentää koulutustilaisuuksien järjestämistarvetta. Kun itseopiskeltu materiaali vahvistetaan suoritetuksi sähköisesti, voidaan jälkikäteen todentaa tehtyjen koulutussuoritteiden toteutuminen. Osa opiskelusta voi olla työnantajan velvoittamaa tai työntekijälle vapaaehtoista. (Lindén 2015, 172; Pellinen 2019.)

Koulutusmateriaalin sisältöä pohdittiin yhdessä ohjausryhmän sekä erikseen organisaation koulutuskoordinaattorin kanssa. Sisällöstä haluttiin luoda mahdollisimman selkeä, mutta riittävän informatiivinen. Kohderyhmänä oli Nuorten Ystävien koko henkilökunta ja

osa henkilökunnasta oli jo tutustunut IMS ohjelmistoon, mutta koulutusmateriaali haluttiin suunnata sellaisille henkilöille, jotka eivät ole aiemmin käyttäneet IMS ohjelmistoa.

Pellinen (2019) toteaaakin, että verkkokoulutuksen suunnittelu on hyvä aloittaa kurssin tavoitteiden määrittelystä ja kohderyhmästä – kurssin tavoite ja kohderyhmä määrittelee, mitä kurssilla on tarkoitus oppia, mitä kurssin jälkeen tulisi osata tehdä ja miten kurssi käytännössä aikataulutetaan ja järjestetään.

Verkkokurssi on myös mahdollista automatisoida joko täysin itsenäisesti, omaan tahtiin suoritettavaksi kokonaisuudeksi tai tuottaa etenemään ohjatun aikataulun mukaisesti, johon sisältyy enemmän kouluttajan ohjausta, keskustelua ja arvioitavia tehtäväpalautuksia. Monipuolinen sisältö tarjoaa parhaan käyttäjä- ja oppimiskokemuksen. Verkkokurssin on hyvä koostua vaihtelevasta sisällöstä esimerkiksi tehtävistä, keskusteluista ja teksti- ja videopohjaisista sisällöistä. Kun kurssin ensimmäinen versio on valmis, kannattaa pyytää pilottiryhmää tai -asiakasta testaamaan kurssia ja antamaan siitä palautetta. Myös lopullisen kurssin toteutuksesta kannattaa pyytää osallistujilta palautetta, sillä aktiivinen palautteen hakeminen auttaa hiomaan kurssia ja tuottamaan parempaa oppimiskokemusta. (Pellinen, 2019; Pellinen 2019b.)

Verkkokurssin toteuttamista varten tarvitaan oppimisalusta, jonka valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota kohderyhmän tarpeisiin, käyttöympäristöön ja myös sisällöntuotannon tehokkuuteen. Hyvä oppimisalusta toimii eri laitteilla, myös älypuhelimilla, eikä vaadi erillisen applikaation asentamista. Käytön helppous ja sujuvuus ovat avainasemassa, erityisesti jos osallistujien digitaidot ovat kovin erilaisia. Myös oppimisalustan sisällöntuotannon tulisi olla helppokäyttöistä ja sujuvaa, sillä sisällöntuotanto on kouluttajalle työn kallein ja aikaa vievin vaihe ja kurssi valmistuu nopeammin, kun aika ei mene teknologian kanssa taistelemiseen. Kurssi kannattaa suunnitella sellaiseksi, että sitä voi hyödyntää useaan kertaan ja tarvittaessa kopioida koko koulutuskokonaisuuden runko dokumentteineen uudeksi koulutukseksi. Oikealla tiedonhallinnan ratkaisulla on mahdollista tehdä erilaisia koulutusyhdistelmiä pienemmällä työllä, esimerkiksi perehdytysohjelma voi olla suunnattu eri ryhmille, mutta sisältää osittain samoja koulutusosioita. (Linden 2015, 170; Pellinen 2019.)

IMS koulutusmateriaali laadittiin koulutuslustoille, jota ylläpitää ohjelmistoyritys Vuolearning. Nuorten Ystävät on nimennyt oman Vuolearning alustansa Neroksi. Oppimisalusta on helppokäyttöinen ja visuaalisesti selkeä. Sinne on myös helppo luoda verkkokoulutus, joka sisältää monenlaista materiaalia tekstistä videoihin.

Pellinen (2019b) toteaa, että videomateriaalia käyttäessä on hyvä huomioida, että videot kannattaa pitää lyhyinä –hyvä videon kesto on 2-10 minuuttia ja yleensä on parempi lisätä muutama lyhyempi video kuin yksi pitkä. IMS koulutusmateriaaliin sisällytetyt videot olivat kestoaltaan 1-3 minuuttia. Projektipäällikkö teki kolme videota (salasanan vaihtaminen, IMS prosessit ja IMS esittely), jotka luotiin Teams-sovellusta hyödyntämällä ja videoimalla tietokoneen näyttö IMS ohjelmiston esittelyä varten. Videot tallennettiin, jonka jälkeen ne muokattiin ja tekstitettiin videoeditointiohjelmalla (VSDC Free Video Editor). Tämän lisäksi työryhmä tuotti yhden videon koulutusmateriaalia varten (laatu-päällikön terveiset). Tekstin lisäksi materiaali sisälsi kuvakaappausesimerkkejä tekstin hahmottamisen tueksi.

Koulutusmateriaali on huhtikuun 2020 lopulla annettu kommentoitavaksi ja testattavaksi viiden hengen pilottiryhmälle ja materiaalia jatkokehitetään tarvittaessa palautteen mukaan. Koulutusmateriaaliin sisällytettiin myös käyttäjille suunnattu lyhyt palautekysely koulutusmateriaalin selkeydestä, ymmärrettävyydestä ja hyödynnettävyydestä, jossa kerätään koulutusmateriaaliin liittyvät mahdolliset kehitysehdotukset. Koulutusmateriaalia on mahdollista tulevaisuudessa muokata tarpeiden ja kerätyn palautteen mukaan.

9.2 Kehittämisprojektin arviointi

Tämän kehittämisprojektin suunnittelu- ja toteutusvaiheet ovat menneet limittäin ja kehittämisprojektin painopiste on muuttunut ja tarkentunut projektin aikana. Kehittämis-hankkeen projektisuunnitelma vahvistettiin syksyllä 2019 kun alkuperäinen hankesuunnitelma muuttui koskemaan IMS verkkokoulutusmateriaalin laatimista. Hintsala toteaa, että projektin aikana suunnitelmaa tulee muuttaa tarpeen mukaan (Hintsala 2019). Tutkimusaiheeseen kehittämishankkeen tuotoksen tarkentuminen ei tuonut muutoksia, mutta haastateltavien määrä täsmentyi prosessin aikana. Myös projektin aikataulusuunnitelmaa jouduttiin muuttamaan hankkeen aikana.

Kehittämishankkeessa kerätty tieto organisaatiosta on luottamuksellista eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Kehittämishanketta varten pyydettiin tutkimuslupa organisaation pääsihteeriltä (liite 5). Kehittämishankkeen etenemisestä tiedotettiin säännöllisesti ja totuudenmukaisesti organisaation ohjausryhmää ja heidän kautta organisaation johtoa. Kehittämisprojektin riskejä tunnistettiin ja niihin on mietitty soveltuvia ennakoivia ja korjaavia toimintatapoja (liite 2). Tunnistetut riskit olivat mahdollisia, mutta riskit eivät sellaiseenaan toteutuneet – esimerkiksi riski ”koulutusmateriaali ei valmistu ajoissa” toteutui

osittain, sillä koulutusmateriaali valmistui ajallaan, mutta odottamattomana tekijänä koronaepidemia viivästyttää koulutusmateriaalin suunniteltua julkaisuajankohtaa.

Projektipäällikkö toimii organisaation palveluksessa palveluvastaavana, mutta kehittämishankkeen aikana projektipäällikkö oli opintovapaalla, joten projektipäällikölle ei muodostunut erityistä rooliristiriitaa eivätkä työt haitanneet toisiaan. Projektipäällikkö ei saanut kehittämistyöstä palkkaa opintovapaansa aikana eikä henkilökohtaisesti hyödy tutkimuksesta muuta, kuin opinnäytetyönsä valmistumisen.

9.2.1 Projektiorganisaation toiminta ja viestintä

Projektin johtaminen edellyttää viestintää, ryhmätyötä ja vuorovaikutusta ja projektin erisidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Projektipäällikön tehtävänä on organisoida ja motivoida projektiryhmää toteuttamaan suunnitellut tehtävät, joilla saavutetaan projektin tavoitteet. Projektista on mahdotonta viestiä liikaa - projektin tavoitteista, suunnitelmista, etenemisestä, muutoksista ja tuloksista kannattaakin viestiä sekä projektin sisällä että ulkopuolelle mahdollisimman paljon. (Hintsala, 2019; Mäntyneva, 2016, 113.)

Projektiorganisaatio toimi sujuvasti ja roolit olivat selkeät. Projektipäällikkö huolehti siitä, että kehittämishanke etenee suunnitellusti ja loi koulutusmateriaalin sisällön. Alkuvaiheen ideariihi toteutettiin Teams kokouksena pienemmässä ryhmässä (laatupäällikkö ja koulutuskoordinaattori) ja siinä mietittiin, millainen koulutuskokonaisuus olisi järkevä ja toimiva. Projektityöryhmän aktiivisena jäsenenä toimi projektipäällikön lisäksi organisaation koulutuskoordinaattori, jonka kanssa mietittiin koulutusmateriaalin sisältöä ja koulutuksen rakennetta. Koulutuskoordinaattori huolehti koulutusmateriaalin siirtämisen Neeroon. Ohjausryhmä toimi kehittämisprojektin tukena ja palautteen antajana. Ohjausryhmän alkuperäinen kokoonpano vaihtui hieman kehittämisprojektin tarkentuessa koskemaan vain verkkokoulutusmateriaalia, muutoksessa erityisryhmien asumisen palvelupäällikköjen tilalle tuli tietohallintopäällikkö. Koulutusmateriaalin sisältöä ideoitiin myös yhdessä viestintä- ja tietopalveluiden kanssa ja dialoginen keskustelu jatkui koko kehittämisprojektin ajan.

Etenkin kehittämishankkeen alkuvaiheessa viestintä ohjausryhmän kanssa korostui, jotta ohjausryhmä pysyi tietoisena hankkeen etenemisestä. Projektipäällikkö oli säännöllisesti, noin kahden viikon välein, yhteydessä laatupäällikköön ja informoi ohjausryhmää sähköpostitse hankkeen edistymisestä. Kehittämisprojektin edetessä aktiiviseen

työskentelyvaiheeseen, yhteyttä pidettiin aina tarvittaessa, kun jokin yhteisesti sovittu työskentely (esimerkiksi ohjevideot) saatiin valmiiksi. Ensisijaisina viestintäkanavina olivat puhelin, sähköposti sekä Teams, jonne projektipäällikkö tallensi valmistuneita koulutusmateriaalin osioita palautetta varten. Työryhmän ja ohjausryhmien Teams-kokousten aikataulut pyrittiin sopimaan hyvissä ajoin ja palautteen antamiselle annettiin riittävästi aikaa. Kommentointia vaativa materiaali tallennettiin yhteiseen Teamsiin, jossa jokainen jäsen pystyi tutustumaan materiaaliin.

9.2.2 Aikataulu- ja rahoitus suunnitelman toteutuminen

Kehittämishankkeelle tehtiin yksinkertainen aikataulu- ja rahoitus suunnitelma. Kehittämishankkeesta ei koitunut merkittäviä ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle, sillä organisaation työntekijät osallistuvat kehittämistyöhön työajallaan. Mikäli organisaation puolesta projektivastaavan olisi täytynyt matkustaa toiselle paikkakunnalle, matkakustannuksista olisi sovittu erikseen. Matkakuluja ei kuitenkaan syntynyt.

Kehittämishankkeelle suunniteltiin tavoiteaikataulu, joka pyrki varmistamaan, että projekti valmistuu tavoiteajassa ja tehtävät saadaan tehtyä tavoitellun aikataulun mukaisesti. Projektin aikataulussa pysymistä edistää säännöllinen seuranta, joka myös mahdollistaa ennakkoinnin riittävän ajoissa, jos projektitehtävien etenemisessä huomataan ongelmia. (Mäntyneva, 2016, 95-96.) Projektin aikataulun toteutuminen on esitetty taulukossa 1.

Tehtävä – kuukausi	2019							2020					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Kehittämishankkeen suunnittelu													
Vuolearning ohjelmaan perehtyminen													
Koulutusmateriaalin suunnittelu, esiversion laatiminen/sisällysluettelo													
Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus, tutkimusluvan hakeminen ja saaminen													
Tutkimus- ja kehittämissuunnitelmien laatiminen sekä haastattelujen sopiminen													
Koulutusmateriaalin sisällön suunnittelu ja jatkotyöstäminen													
Yhteistyöpalaveri viestinnän ja tietopalveluiden kanssa sisällön tuottamiseen liittyen													
Teemahaastattelut													
Sisällöntuotanto (koulutusmateriaalin kirjoittaminen ja videomateriaalin äänittäminen ja leikkaaminen)													
Haastattelujen litterointi													

Koulutusmateriaalin viimeistely ja valmistuminen													
Tutkimusaineiston analysointi													
Koulutusmateriaalin pilotointi ohjausryhmälle													
Koulutusmateriaalin lanseeraaminen henkilöstölle													?
Kehittämishankkeen loppuraportin kirjoittaminen													

Taulukko 5 Kehittämishankkeen toteutunut aikataulu.

Aikataulusuunnitelmaa jouduttiin muuttamaan niin kehittämishankkeeseen osallistuvien henkilöiden aikataulujen kuin keväällä 2020 koittaneen koronaepidemiankin vuoksi. Yhteisiä palaveriaikoja ohjausryhmän kesken oli haasteellista löytää. Lisäksi epidemiatilanteen tuomien haasteiden vuoksi koulutusmateriaalin lanseeraamisaikaa ei ole vielä päätetty. Epidemiatilanteessa työntekijät ovat joutuneet sopeutumaan useisiin uusiin työkäytänteisiin ja ohjeisiin. Ohjausryhmä päätti tämän vuoksi odottaa tilanteen tasaantumista ennen koulutusmateriaalin lanseeraamista työntekijöille.

LÄHTEET

Adams, P. et al. 2016. The Little Black Book of Change: The 7 Fundamental Shifts for Change Management That Delivers, John Wiley & Sons, Incorporated, Viitattu 14.5.2020. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4189590>.

Arra, J. 2017. Toimintajärjestelmän käyttöönotto kolmannen sektorin organisaatiossa: Integrated Management System. Yamk Opinnäytetyö. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126556/Arra_Jarna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arter Oy. 2018. Toimintajärjestelmän rakentajan pikaopas. Arter Akatemia. Sähköisesti ladattava opas. Viitattu 30.9.2019. <https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Arter-Toimintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4n-rakentaminen-pikaopas.pdf>

Ekholm, S. & Kinnunen, U.-M. 2016. Tietojärjestelmän käyttöönottoa tukevat teoreettiset mallit terveydenhuollossa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 8(2-3), 63-73. Viitattu 29.10.2019. Julkaisu saatavilla: <https://journal.fi/finjehew/article/view/58102>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Verkkomateriaali. Viitattu 3.10.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf

Eskelinen, K. & Tuomivaara, S. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia tietotekniikan hyödyllisyydestä työssään tietotekniikan mahdollisuudet käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon johtamis- ja esimiestyössä -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 29.10.2019. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134933/sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20esimiesten%20kokemuksia%20tietotekniikan%20hy%C3%B6dyllisyydest%C3%A4%20ty%C3%B6ss%C3%A4%20a4n.pdf?sequence=1>

Eskerod, P.; Jepsen, A. 2013. Fundamentals of Project Management: Project Stakeholder Management. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Ha, H. 2014. Change Management for Sustainability, Business Expert Press. Viitattu 4.5.2020. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1702428>.

Heponiemi, T., Hyppönen, H., Ryhänen-Tompuri, M. & Vehko, T. 2019. Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja työhyvinvointiin Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportti. Työpaperi 4/2019. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: PunaMusta Oy. Viitattu 17.10.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137659/URN_ISBN_978-952-343-279-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hintsala, J. 2019. Projektikäsikirja. Tietohallinto. Nuorten Ystävät Palvelut Oy. Organisaation sisäisessä käytössä. Dokumentti saatu tietohallintopäälliköltä 15.11.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhtala, R. 2018. Sairaanhoidajan tietojärjestelmäosaaminen: kirjallisuuskatsaus 2018. Opinnäytetyö. DIAK. Viitattu 29.10.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158372/huhtala_raila_2018.pdf?sequence=1

Hyppönen, H., Kuusisto-Niemi, S. & Ryhänen, M. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö sosiaali- huollossa vuonna 2017. Raportti 1/2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Verkkojulkaisu.

Helsinki: Juvenes Print. Viitattu 21.12.2019. www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136112/URN_ISBN_978-952-343-044-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jokinen, E.; Kähkönen, M.; Luoma, H. 2018. Esimiestyötä tukevien käytäntöjen kehittäminen kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksessa. Yamk opinnäytetyö. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.10.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144859/Jokinen_Elina_%20Kahkonen_Marja-Riit-ta_%20Luoma_Henna.pdf?sequence=1&

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kallioinen, J. 2019. Terveystieteiden toimintamalli Turun vastaanottokeskuksessa: Pansion toimipiste. Yamk opinnäytetyö. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.10.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166442/Kallioinen_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kivelä. 2011. Kansalaisille suunnattujen sähköisten palveluiden edellyttämä osaaminen terveysalalla. Kandidaatin tutkinto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.10.2019. Julkaisu saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/26564/Marjaana.Kivel%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Konttinen, R. & Mykkänen, J. 2016. Kuka käyttää digitaalisia terveystietoja? Teoksessa Hoito-työn vuosikirja 2016 – Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki: Fioca oy.

Kuikka, A., Utriainen, J & Virkkunen, A. 2012. Onnistunut projekti. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projektikäsikirja. Uud. p. Helsinki: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto, 2012.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä annetun lain muuttamisesta. 9.2.2007/159. Viitattu 21.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159>

Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Tampere: Juvenes Print. Luettavissa myös sähköisenä: <https://docplayer.fi/2710362-Tiedonhallinta-yrityksen-menestys-uusi-painos-julkailinden-yrityksen-tulos-syntyy-prosesseista-tiedonhallinta-on-prosessien-tarkein-voiteluaine.html>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Verkkosivu. Viitattu 2.10.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Moe, C. E. & Newman, M. 2014. The public procurement of IS - - A process view. 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 2158-2167. IEEE. doi:10.1109/HICSS.2014.272 Viitattu 8.5.2020. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/262162258_The_Public_Procurement_of_IS_-_A_Process_View

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-400-2>

Nuorten Ystävät. Verkkosivu. Viitattu 13.4.2020. https://www.nuortenystavat.fi/ny/nuorten_ystavat

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media.

Oksanen, V. 2016. Röntgenhoitajan tietojärjestelmäosaamisen kehittäminen perehdytysopas ja -ohjelma kuvantamisen hoitohenkilökunnalle. Yamk opinnäytetyö. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.10.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/38136002.pdf>

Pellinen, J. 2019. Miten verkkokurssin tekeminen onnistuu - ohjeita ensimmäisen verkkokurssin toteuttamiseen. Blogi. Vuolearning. Viitattu 7.11.2019. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/verkkokurssin-tekeminen>

Pellinen, J. 2019b. Videot verkkokursseilla - millaiset videot tukevat oppimista? Blogi. Vuolearning. Viitattu 7.11.2019. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/videot-verkkokursseilla>

Ritola, O. 2018. Mikä on toimintajärjestelmä. Teoksessa Toimintajärjestelmän rakentajan pikaopas. Arter Akatemia. Sähköisesti ladattava opas. Viitattu 30.9.2019. <https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Arter-Toimintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4n-rakentaminen-pikaopas.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sotedigi. Omaolo-palvelun levittämisen käsikirja. Verkkosivu. Viitattu 5.11.2019. <https://sotedigi.fi/omaolokasikirja/>

STM. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena - Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 17.10.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tamminen, A. 2016. Tieto tehokkaaseen käyttöön: toimintajärjestelmän hyödyntäminen terveydenhuollon organisaatiossa. Yamk opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.10.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117004/Anna_Tamminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

THL. 2019. Suositukset organisaatioille digitalisaation hallintaan. Verkkosivu. Viitattu 17.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on-/sote-digitalisaation-seuranta/suositukset-organisaatioille-digitalisaation-hallintaan>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja.

Vainionpää, H. 2012. Uuteen tietojärjestelmään siirtyminen – koulutus, käyttöönotto ja muutosprosessi. Pro gradu. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 23.10.2019. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6243>

Valta, M. 2013. Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto. Seitsemän vuoden seurantatutkimus odotuksista omaksumiseen. Väitöskirja Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 15.11.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1217-6/urn_isbn_978-952-61-1217-6.pdf

Valvira. 2019. Tietojärjestelmät. Verkkosivu. Viitattu 21.10.2019. https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/terveysteknologia/tuotteen_markkinoille_saattaminen/tietojarjestelmat

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Vuolearning. Verkkosivu. Viitattu 29.10.2019. <https://www.vuolearning.com/fi/about>

LIITE 1: IMS KOULUTUSMATERIAALI

IMS koulutusmateriaali 2020

1. Tervetuloa IMS ohjelmiston käyttäjäksi!

Tämä materiaali opastaa sinut IMS ohjelmiston käyttäjäksi.

IMS ohjelmisto on käyttöperiaatteiltaan yksinkertainen, joten lähde rohkeasti käyttämään saamiasi tunnuksia ja tutkimaan mitä ohjelmistosta löytyy. Materiaali on tarkoitettu ohjelmiston käytön tueksi ja voit tutustua materiaaliin kerralla tai pienemmissä osissa tarpeen mukaan.

Luvut 1 ja 2 kertovat, mikä IMS ohjelmisto on, mitä sillä tehdään ja miksi sitä käytetään Nuorten Ystävillä.

Luvussa 3 sinulle opastetaan ohjelmistoon kirjautuminen ja salasanan vaihtaminen.

Luvut 4-6 esittelevät sinulle hieman tarkemmin IMS ohjelmiston sisältöä ja toimintamaisemaa.

Koulutusmateriaalissa on M-files linkkejä, jotta saat linkit auki **sinun pitää olla kirjautuneena** tietokoneen työpöydälle **omilla henkilökohtaisilla tunnuksillasi. Ei siis yksikön yhteisillä tunnuksilla.**

Mukavia lukuhetkiä ja rohkeasti mukaan IMS -maailmaan!



2. Yleisesittely

IMS-ohjelmisto on Arter Oy:n kehittämä selainpohjainen ratkaisu laadunhallinta-, toiminta- ja johtamisjärjestelmän kehitysalustaksi. Kirjainlyhenne IMS tulee sanoista Integrated Management System (toimintajärjestelmä).

Toimintajärjestelmän avulla pyritään yhtenäistämään ja parantamaan organisaation toimintoja tuomalla ne kuvattuun muotoon organisaation toimijoiden saataville. Toisin sanoen, toimintajärjestelmä kokoaa Nuorten Ystävien toimintamallit ja käytännöt yhteen työntekijöiden työtä helpottamaan.

Toimintajärjestelmän voi rakentaa erilaisten ohjelmistojen avulla, Nuorten Ystävillä tähän tarkoitukseen on hankittu IMS ohjelmisto. **Nuorten Ystävillä IMS-ohjelmiston keskeisiä toiminnallisuuksia ovat organisaation prosessien kuvaaminen, palautteiden ja arviointien (raportit) käsittely, tulosten mittaaminen, riskien arviointi sekä käsikirjojen koostaminen.**

Saitko yleiskäsityksen IMS-ohjelmistosta?

- a) ☐ Sain selkeän käsityksen
- b) ☐ Sain jonkinlaisen käsityksen
- c) ☐ Jäi epäselväksi

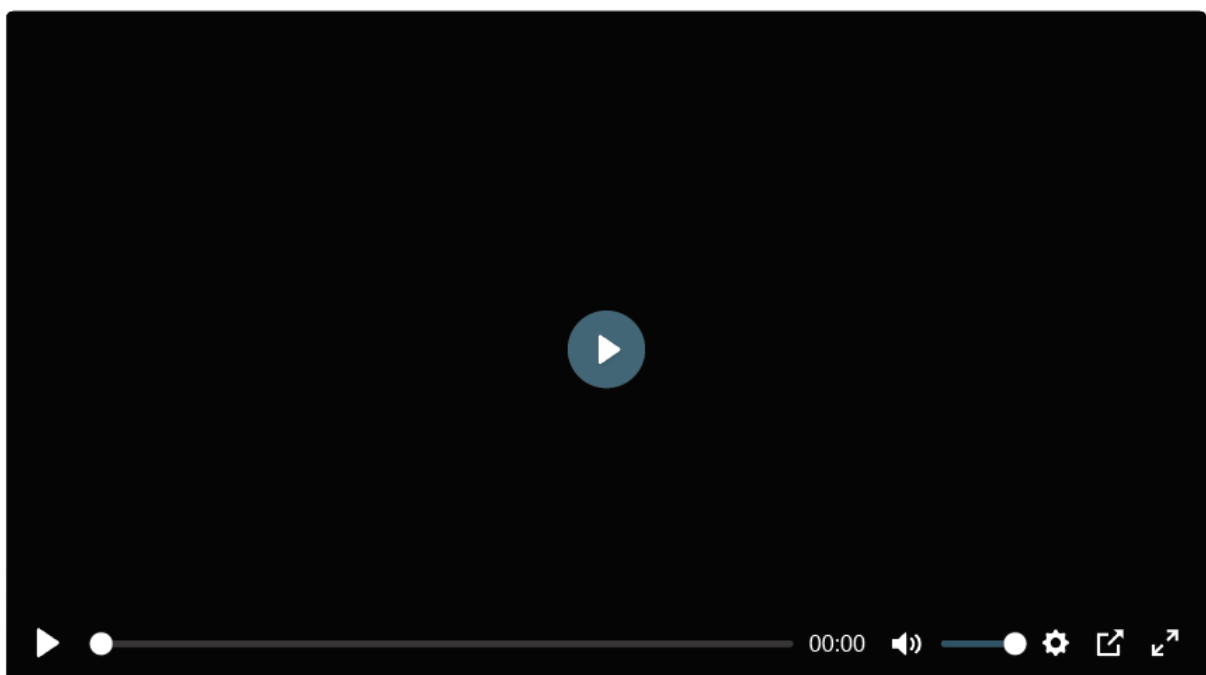
Submit

Miksi IMS ohjelmisto?

Nuorten Ystävät on ottanut käyttöön IMS toimintajärjestelmän osaksi organisaation toiminnan jatkuvaa parantamista. IMS on työkalu, jonka **tavoitteena on tukea ja helpottaa arjen perustyötä.**

IMS on kuin tietopankki sekä perehdytyskansio, josta selviää, miten Nuorten Ystävillä työtä tehdään yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti.

Alla laatupäällikkö Merja Jarvan tervehdys.



Sain käsityksen siitä, miksi IMS ohjelmistoa käytetään?

- a) ☐ Sain selkeän käsityksen
- b) ☐ Sain jonkinlaisen käsityksen
- c) ☐ Jäi epäselväksi

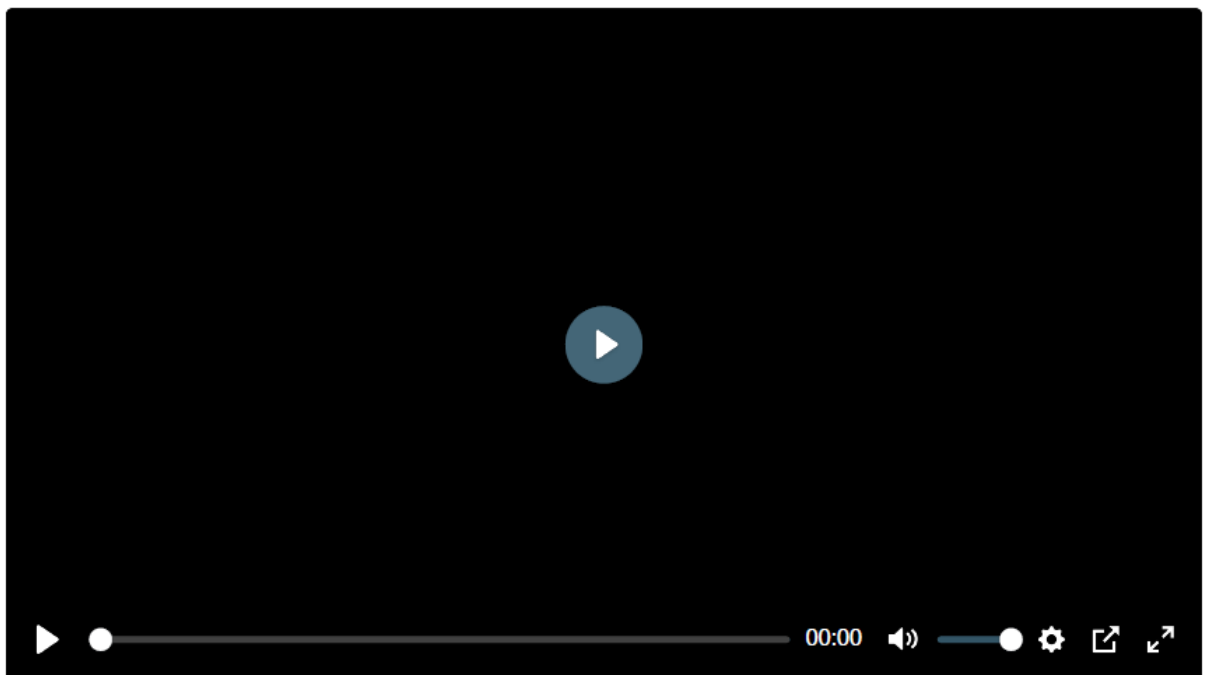
Submit

3. IMS ohjelmistoon kirjautuminen

3.1 Kirjautuminen ja salasanan vaihto

Sisäänkirjautumisivulla syötät käyttäjätunnuksen ja salasanan. Nämä tunnukset saat IMS:n pääkäyttäjiltä. Tunnukset ovat henkilökohtaiset ja niitä käytetään vain IMS ohjelmistossa.

Alta löydät videon salasanasasi vaihtamiseen. Näytön saat suuremmaksi klikkaamalla oikeanpuolimmaista tuplanuolta.



3.2 Sisäänkirjautumisongelmat

Jos sinulla on ongelmia sisäänkirjautumisen kanssa, tarkista että käyttäjätunnuksesi on tarkoitettu nimenomaan IMS-ohjelmistoon. Huomioithan myös, että kirjainkoko on tärkeä, eli **isot ja pienet kirjaimet pitää kirjoittaa täsmälleen oikein** sekä mahdolliset välilyönnit ja ääkköset. Käyttäjätunnuksessasi voi siis olla myös erikoismerkkejä. Pääkäyttäjä voi tarvittaessa antaa uuden salasanan, jos olet hukannut omasi.

3.3 Uloskirjautuminen

Kun lopetat IMS:n käytön, muista aina kirjautua ulos ohjelmasta painikevalikon ulos-painikkeella. Painike sijaitsee oikeassa yläkulmassa. Sinut kirjataan ulos IMS ohjelmistosta määritellyn ajan jälkeen automaattisesti, mikäli et käytä ohjelmistoa. Tästä syystä on tärkeää, että tallennat työsi. Automaattinen uloskirjautuminen suoritetaan tietoturvasyistä.

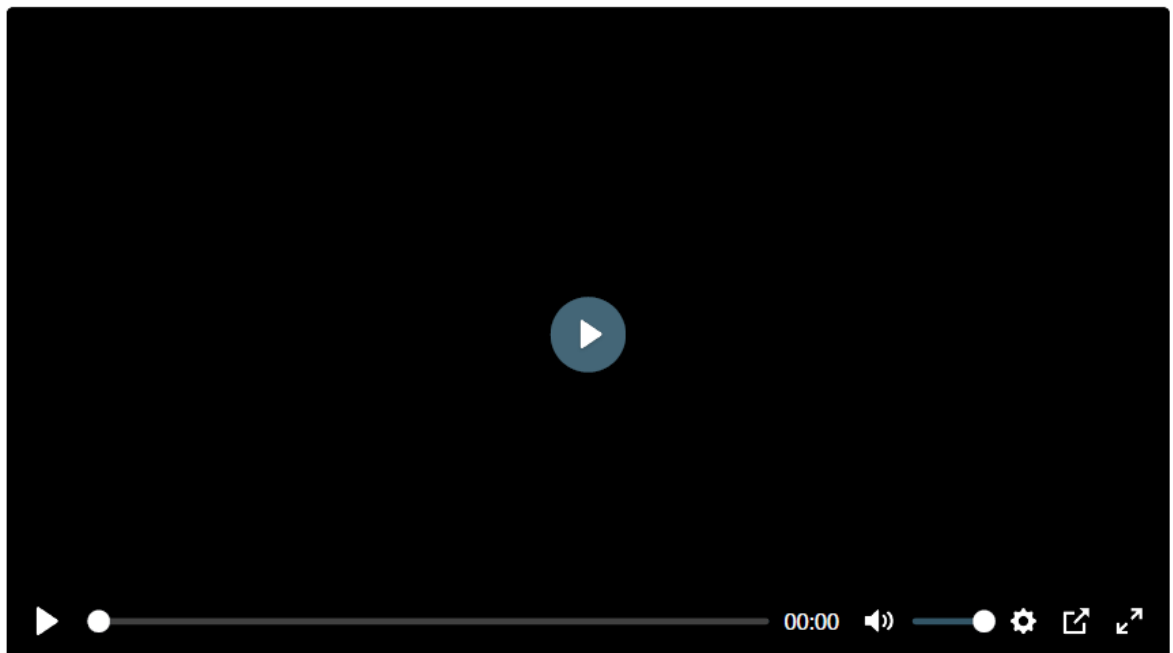
Osaatko näiden ohjeiden avulla kirjautua IMSiin ja vaihtaa salasanasi?

- a) ☐ Kyllä
b) ☐ Ehkä
c) ☐ En

Submit

4. IMS ohjelmiston sisältö

Alla olevalla videolla käydään lyhyesti läpi Nuorten Ystävien prosessikartta. Näytön saat suuremmaksi klikkaamalla oikeanpuolimmaista tuplanuolta.



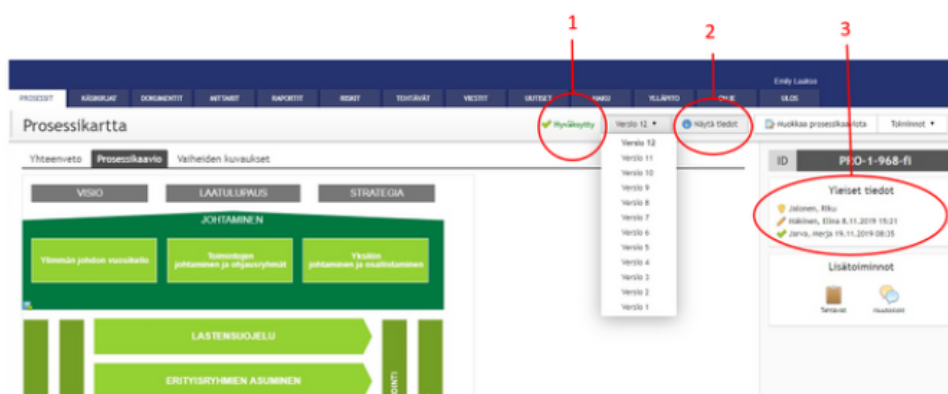
4.1 Käyttäjäoikeudet (Katsoja, Muokkaaja, Hyväksyjä)

IMS-ohjelman osioille on rajattu käyttäjäryhmäkohtaiset oikeudet. Nuorten Ystävillä on kolmenlaisia käyttöoikeuksia – **katsoja, muokkaaja ja hyväksyjä**. Yksi käyttäjä voi kuulua miten moneen eri käyttäjäryhmään tahansa.

Peruskäyttäjäoikeuksia on kolme:

1. Katsoja (näkee hyväksytyn sisällön)
2. Muokkaaja (saa luoda ja muokata sisältöä)
3. Hyväksyjä (hyväksyy luodun/muokatun sisällön)

Katsoja-oikeus on kaikilla työntekijöillä, joiden ei tarvitse tuottaa tai päivittää IMS ohjelmiston sisältöjä. Muokkaaja-oikeudella olevien henkilöiden tehtävänä on huolehtia omaan vastuualueeseensa kuuluvien osioiden ja asiakirjojen ajantasaisuudesta. Hyväksyjä-oikeuden omaavat henkilöt hyväksyvät luodut ja muokatut asiakirjat ja prosessit (1) – Kun asiakirja tai osio on hyväksytty, voi käyttäjä olla varma siitä, että saatavilla on organisaation ajantasainen tieto.



Kuvan saat suuremmaksi klikkaamalla kuvan päällä.

1. kohta kertoo, onko osio (esim. prosessi tai dokumentti) johdon hyväksymä. Prosessin tai osion vastuuhenkilön tehtävänä on pyytää hyväksyntää osiolle sen valmistuttua. Versiokohdasta pääsee näkemään, kuinka mones versio näkymästä on tehty.

2. ja 3. -kohdista pääset näkemään prosessin tai dokumentin tiedot – kuka sen on laatinut, muokannut ja hyväksynyt ja milloin. Tästä pääset tarkistamaan kuinka uudesta tai vanhasta tiedosta on kyse. Prosessin tai osion vastuuhenkilön tehtävänä on huolehtia, että saatavilla on kaikkein ajantasaisin tieto.

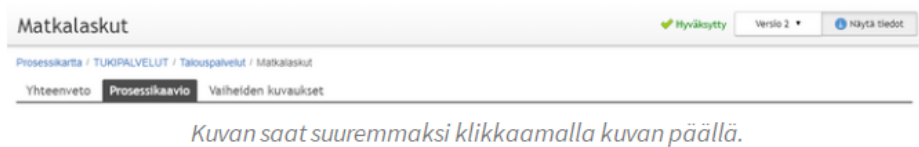
4.2 Prosessit

Tyypillisesti prosessi on joukko toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja, joista syntyy jokin lopputulos. Kun haluamme noutoruokaa ja tilaamme pizzan, tiedämme toimintaprosessien olevan kunnossa, kun saamme oikean pizzan, oikeilla täytteillä ja melko nopeasti kotiovelle saakka. Vastaavasti prosessi tökkii, jos pizza viedäänkin naapuriin tai se tulee kylmänä tai väärillä täytteillä.

Prosessi on kuitenkin aina jotain, joka toistuu organisaatiossa säännöllisesti. Kun jokin prosessi toistuvasti onnistuu ja lopputulos on oletettu ja laadukas, tiedämme sen olevan tasalaatuista. Suosimme siis hyväksi todettua pizzeriaa, jossa saamme varmasti aina sitä mitä tilaamme oikealle ovelle toimitettuna, eikä meidän tarvitse olla epävarmoja siitä, miten käy tällä kerralla. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa standardoidun tavan toimia ja antaa välineen toiminnan arviointiin.

Nuorten Ystävillä toistuvia prosesseja on esimerkiksi asiakkuuden alkaminen, asiakkuuden päättymisen tai vaikkapa palkanmaksuprosessi. IMS ohjelmaan on kuvattu Nuorten Ystävien prosessit eri tasoilla. Ohjelmaan kirjautuessa ensimmäinen näkymä on Nuorten Ystävien koko organisaation prosessikartta.

IMS ohjelmistossa on käytössä niin sanotusti kolmisivutekniikka, jolla tarkoitetaan prosessinkuvausta, joka sisältää prosessikaavion lisäksi yhteenvetosivun prosessin keskeisistä asioista sekä ”vaiheiden kuvaus”-sivun, joka sisältää tarkemman kuvauksen prosessin työvaiheista. Yhdestä prosessista tuloksena syntyy siis kolme sivua: yhteenveto, prosessikaavio ja vaiheiden kuvaus.



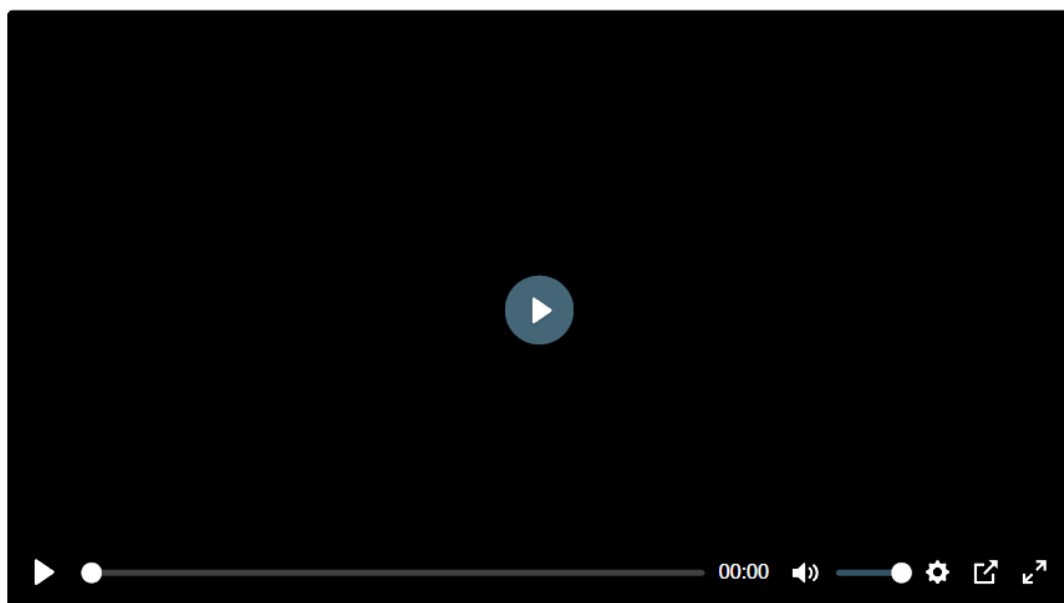
Tiedän mitä prosessilla tarkoitetaan.

- a) ☐ Kyllä
- b) ☐ En osaa sanoa
- c) ☐ En

Submit

Prosessikaavio kuvataan ns. uimaratana, jossa on jokaiselle toimijalle oma vaakaratansa. Kaavion tarkoituksena on hahmottaa: kuka tekee, mitä tekee ja missä järjestyksessä.

Alta löydät videon prosesseista ja videolla esitellään prosessikaaviot.



Tiedätkö mistä löydän oman palvelualueeni prosessit?

- a) ☐ Kyllä
 b) ☐ Ehkä
 c) ☐ En tiedä

Submit

Yhteenvetosivu kokoaa prosessin tärkeimmät asiat napakasti yhteen. Yhteenveto pääasiassa prosessiomistajan ja prosessin laatijan työkalu, joka selkeyttää huomattavasti kuvattavaa kokonaisuutta.

Vaiheiden kuvaus kuvaa prosessin toimintojen tärkeät vaiheet – mitä niissä pitää ottaa huomioon ja kenen vastuulla on hoitaa mikäkin tehtävän osa-alue. Selkeästi määritellyt tehtävät sujuvoittavat työtä ja ohjaavat tekemään työtä yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Vaiheiden kuvaus-välilehti koostuu viidestä otsikosta: Prosessin vaihe ja tehtävä, Vastuu, Kriittiset ja tärkeät tekijät, Menetelmät, ohjeet ja mallit, Syntyvä ja jäljitettävä tieto sekä Riskit.

1. Prosessin vaihe tai tehtävä: Ensimmäisessä sarakkeessa tulee esille prosessin vaiheet (tekeminen ja valinnat).

2. Vastuu: Toinen sarake kertoo, kenen tehtävänä on suorittaa kyseinen prosessin vaihe.

3. Kriittiset ja tärkeät tekijät: Kolmas sarake nostaa esiin asiat, joita prosessin vaiheen suorittaminen vaatii ja mihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Sarake toimii ikään kuin tarkistuslistana prosessin vaihetta suorittaessa.

4. Menetelmät, ohjeet ja mallit: Neljänteen sarakkeeseen on laitettu prosessin vaiheeseen liittyvät linkit ohjeisiin, malleihin, työkaluihin, lomakepohjiin, internetsivuihin ym. tärkeät ja hyödylliset materiaalit. Näihin kannattaa tutustua!

5. Syntyvä ja jäljitettävä tieto: Viidennessä sarakkeessa kuvataan, minne kyseisen vaiheen toiminta tulee dokumentoitua – esimerkiksi tiimipalaverimuistio, asiakkaan raportit asiakastietojärjestelmässä tai matkalaskuesimerkin kohdalla sähköinen matkalaskulomake. Prosessin vastuuhenkilö (kohta 2) huolehtii, että dokumentointi tulee tehtyä prosessin mukaisesti.

6. Riskit: Viimeiseen sarakkeeseen on kuvattu prosessin vaiheeseen liittyvät riskit. Riskien ennaltaehkäisyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Osaatko kertoa, mistä löydät prosessin vaiheiden kuvaukset?

- a) ☐ Kyllä
 b) ☐ Ehkä
 c) ☐ En

Submit

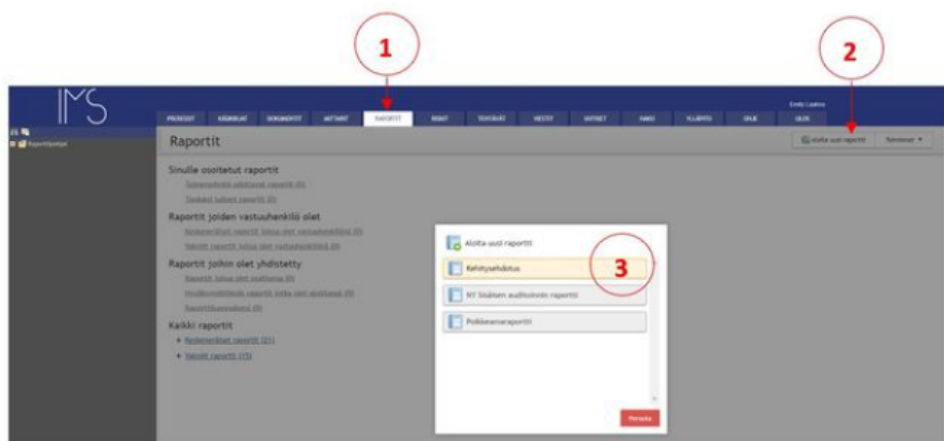
5. IMS raportit

Nuorten Ystävillä koko **henkilöstö voi raportoida IMSin kautta sekä poikkeamia että kehitysehdotuksia**, näistä kerrotaan seuraavissa luvuissa tarkemmin.

Sisäisen auditoinnin raportteja tekevät vain niihin osallistuvat henkilöt. Näihin tarkoitettut lomakkeet löydät yläosan välilehdestä Raportit (1).

Raportti luodaan aloittamalla uusi raportti (2) ja valitsemalla raporttityyppi (3).

Alla olevasta kuvasta näet IMS näkymän raportin laatimisesta.



Kuvan saat suuremmaksi klikkaamalla kuvan päältä.

5.1 Poikkeamaraportti

Nuorten Ystävillä on käytössä poikkeamien raportointikäytäntö. **Poikkeamalla tarkoitetaan yleensä kaikkia häiriöitä, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun, turvallisuuteen, henkilöstön terveyteen tai ympäristöön haitallisesti.**

Poikkeamakäsittelyn tarkoituksena on luoda mahdollisuudet tunnistaa, dokumentoida ja analysoida poikkeamat sekä hallita niiden vaikutuksia korjaavilla ja ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä.

Raportoinnin pohjalta saatujen tietojen avulla **pyritään kehittämään laadunhallintajärjestelmää** siten, että vastaavia poikkeamatilanteita ei jatkossa synny. Oleellista raportoinnissa on kuitenkin se, että mitään poikkeamia ei vähätellä ja jätetä sen seurauksena raporttoimatta.

Poikkeaman raportointi:

1. **HaiPro** jonne tallennetaan poikkeamat, jotka koskevat asiakas- tai työturvallisuutta. HaiPro ilmoituksen tekee työntekijä, joka on poikkeaman havainnut. HaiPro poikkeamat käsitellään viikottain tiimeissä.

2. **IMS ohjelmistoon** tallennetaan poikkeamat, jotka koskevat asiakaspalautteita tai prosessikohtaisia poikkeamia. Ohjelmistoon kirjattavien poikkeamien käsittely tapahtuu keskitetysti tiimeissä, jonka jälkeen esimies tai vastuhenkilö kirjaa tiimissä esiin nouseet poikkeamat IMS -ohjelmistoon.

Tarkemman **ohjeen poikkeaman raportoinnin laatimiseen** löydät alla olevasta M-files linkistä.

[Poikkeaman raportointi IMS:ssä.](#)

Tiedän miten toimin, mikäli havaitsen asiakas- tai työturvallisuuspoikkeaman tai poikkeaman työkäytäntöihin (prosesseihin) liittyen?

- a) ☐ Kyllä
 b) ☐ En osaa sanoa
 c) ☐ En

Submit

5.2 Kehitysehdotusraportti

Kehittämisehdotuksen tarkoituksena on löytää henkilökunnalta toteuttamiskelpoisia ideoita, joilla voidaan esimerkiksi:

- * säästää aikaa, rahaa ja ympäristöä
- * parantaa palveluidemme toimivuutta tai vaikuttavuutta
- * luoda uusia palveluja tai toimintamalleja
- * edistää asiakkaidemme hyvinvointia ja elämänhallintaa
- * lisätä NYn tunnettavuutta
- * edistää työyhteisön hyvinvointia

Oman työnsä asiantuntija näkee itse parhaiten käytännön työnsä kehittämiskohteet sekä ongelmakohdat, ja hänellä on yleensä parhaat ideat työnsä kehittämiseksi ja ongelmien korjaamiseksi.

Tallennettu kehitysehdotus menee laatupäällikölle ja hän toimittaa ne eteenpäin jatkotoimenpiteitä varten. **Kehitysehdotukset, käsitellään ja pyritään huomioimaan mahdollisuuksien mukaan. Oman yksikön toimintaan liittyvät kehitysehdotukset käydään läpi yksikön** tiimipalaverissa **esimiehen kanssa**, joka vie tarvittaessa kehitysehdotuksen eteenpäin.

Löydät ohjeen kehittämisoheistuksen laatimiseen M-files linkistä [Kehitysehdotuksen ilmoittaminen](#)

Kehittämisehdotukset ohjataan eteenpäin jatkotoimenpiteitä varten sille, jonka vastuualueeseen kehittämisehdotus kohdentuu. Kaikki kehitysehdotukset käsitellään ja pyritään huomioimaan mahdollisuuksien mukaan.

Osaatko laatia ohjeen perusteella kehitysehdotusraportin?

a) ☐ Kyllä

b) ☐ Ehkä

c) ☐ En

Submit

6. Sisällön luominen IMS ohjelmistoon

Tämä osio on suunnattu muokkausoikeudet omaaville, jos sinulla ei ole muokkausoikeutta voit siirtyä suoraan lukuun 7.

Luku perehdyttää sinut IMS ohjelmiston sisällön muokkaamiseen, prosessikuvausten laatimiseen, muokkaamiseen ja ylläpitämiseen sekä prosesseihin liittyvien dokumenttilinkkien lisäämiseen. Lisäksi saat tietopaketin siitä millainen on laadukas prosessikaavio ja miten laatia prosessin vaiheiden kuvaukset.

6.1. Sisällön muokkaus

Huolehdi, että M-filesiin laatimassasi dokumentissa olet määritellyt tarkistusajankohdan ja lähetä siitä dokumentin hyväksyntäpyyntö. Huolehdi, että **dokumentti tai osio ei jää ilman hyväksyntää.** (katso luku 6.4)

6.2 Prosessikuvausten muokkaaminen ja ylläpitäminen

Prosessikuvaus koostuu kolmesta välilehdestä: yhteenvedosta, prosessikaaviosta ja vaiheiden kuvauksista. Vaiheiden kuvauksien laatimisesta lisää luvussa 4.3.

Prosessikaavio kuvataan ns. uimaratana, jossa on jokaiselle toimijalle oma vaakaratsa. Kaavion tarkoituksena on hahmottaa: kuka tekee, mitä tekee ja missä järjestyksessä. Prosessissa on kuitenkin tärkeää miettiä ja dokumentoida miksi prosessi ylipäättään on olemassa, kuka siitä vastaa, keitä ovat asiakkaat ja mihin muihin prosesseihin kyseinen prosessi vaikuttaa.

Yhteenvetosivu tarkoituksena on koota tärkeimmät asiat prosessista yhteen sivuun. Yhteenvedo pääasiassa prosessiomistajan työkalu ja se antaa hyvän lähtölaukauksen prosessin piirtoon. Yhteenvedon miettiminen helpottaa huomattavasti kokonaisuuden hahmottamista ja prosessikuvaustakin on huomattavasti helpompi lähteä piirtämään, kun tärkeimmät asiat on mietitty etukäteen ja kirjoitettu ylös.

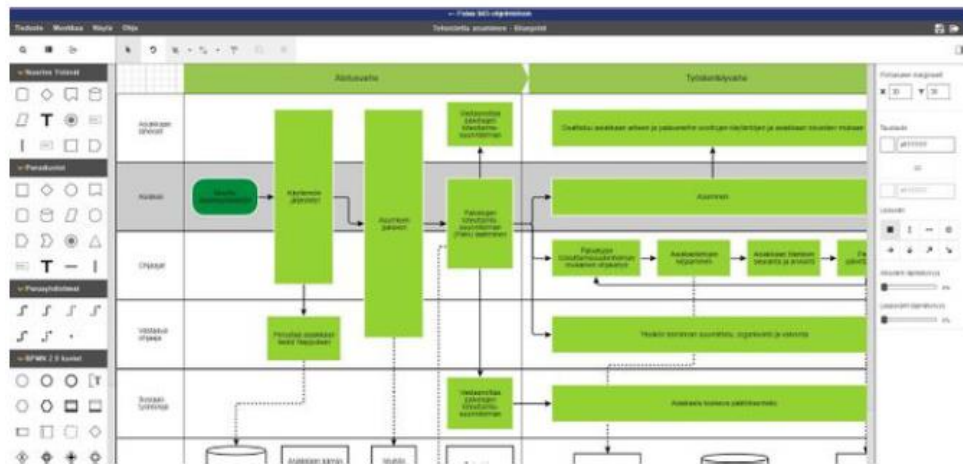
6.3 Prosessikaavion muokkaaminen

1. Valitse prosessi, jota haluat muokata. Pääset muokkaamaan kaaviota klikkaamalla ”Muokkaa prosessikaaviota.” (ks. kuva).



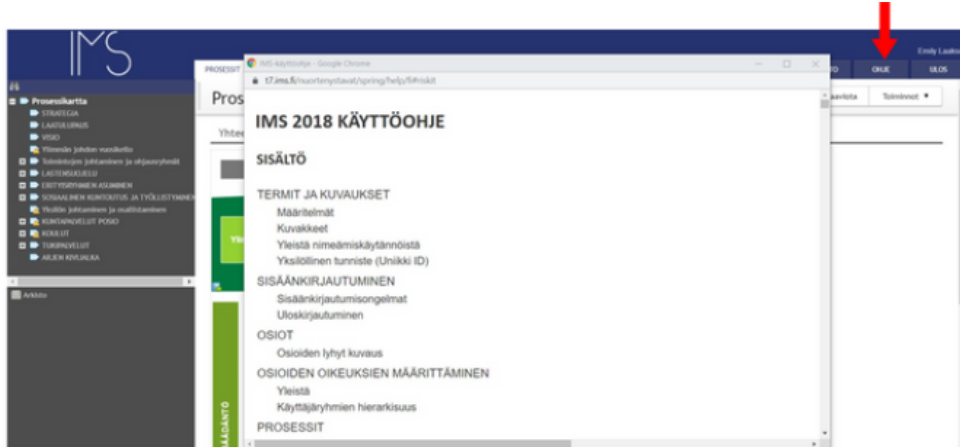
Kuvan saat suuremmaksi klikkaamalla kuvan päällä.

2. Tämän jälkeen avautuu prosessien piirtämiseen tarvittavat työkalut. Piirtoeditori koostuu pääosin kolmesta osasta: ruudun vasemmalta puolelta löytyvästä objektienhallintavalikosta, ruudun yläreunasta löytyvästä painikepalkista sekä piirtoalueesta, jonka kokoa voi muuttaa vetämällä oikean alareunan nuolesta.



Kuvan saat suuremmaksi klikkaamalla kuvan päällä.

3. Tarkemmat piirtämisohjeet löydät IMS ohjelmiston omasta ohjeesta nimellä **Prosessien piirto ja muokkaaminen**.



Kuvan saat suuremmaksi klikkaamalla kuvan päällä.

4. Prosessin vastuuhenkilö ja hyväksyminen: Prosessin hyväksyjälle tulee lähettää hyväksyntäpyyntö ennen kuin prosessi voidaan hyväksyä. Paina Lähetä hyväksyntäpyyntö -nappia. Avautuvaan laatikkoon voit kirjoittaa viestin hyväksyjille ja Ryhmät ja käyttäjät -välilehdeltä keille hyväksyjille pyyntö lähetetään.

6.4 Prosessin ylläpito

Prosessikuvauksiin asetetaan ns. katselmointiaika (esim. 6 kk), jonka täytyessä prosessi täytyy tarkistaa, arvioida ja tarvittaessa muokata uudelleen.

Prosessin päivityksen vaiheet:

1. Määräpäivän lähestyessä IMS lähettää ilmoituksen *
2. Prosessi päivitetään ryhmätyönä ja prosessin kuvaaja dokumentoi sen
3. Asiantuntijat katselmoivat prosessin, prosessin kuvaaja tekee mahdolliset muutokset ja lähettää hyväksyntäpyynnön
4. Prosessin omistaja hyväksyy prosessikuvauksen

*) Ilmoitus lähetetään prosessikohtaieslle käyttäjäryhmälle.

Prosessien hallintamalli

Laatupäällikkö nimeää jokaiselle prosessille **prosessin omistajan**. Prosessin omistaja nimeää prosessilleen vastuuhenkilöt prosessin kehittämiseen ja kuvaamiseen.

Alla M-files linkki prosessien hallintamalliin.

[Prosessien hallintamalli](#)

6.5 Millainen on laadukas prosessikaavio?

Hyvin tehty prosessikaavio vastaa todellisuutta ja sitä noudattamalla saavutetaan haluttu lopputulos – prosessin tuotos on siis sitä mitä pitääkin. Prosessi on standardoitu, yhdessä sovittu tapa toimia.

Työntekijän näkökulmasta se on työjärjestys, jota on helppo seurata ja asiakkaan (niin palvelujen ostajan kuin palvelun käyttäjänkin) näkökulmasta prosessi takaa hyvän ja tasalaatuisen palvelun. Osa prosesseista saattaa vaatia tarkkoja ohjeita työvaiheista, osaan riittää tieto prosessin vastuunjaosta. Hyvässä prosessikaaviossa on mietitty se, mikä on kyseisen prosessin kannalta oleellista ja tärkeää.

Miten laatia selkeä prosessikaavio?

Laadukas prosessikaavio on:

- 1. Hyvin suunniteltu.** Hyvän prosessin luominen vaatii suunnittelua – pelkkä prosessin kuvaaminen ei riitä, vaan prosessin täytyy vastata todellisuutta ja käytäntöä. Mietitty ja käytännössä toimiva prosessi on myös helppo kuvata visuaaliseen muotoon.
- 2. Yhdessä määritelty.** Prosessin suunnitteluun ja määrittelyyn on osallistettu prosessiin liittyviä työntekijöitä. Tämä auttaa prosessin ja työtapojen vakiintumista käytäntöön varsinkin uusien työtapojen kohdalla.
- 3. Riittävän yleinen – riittävän yksityiskohtainen.** Eri yksiköissä saattaa olla paikkakuntakohtaisia eroja toimintatavoissa (esimerkiksi kunnan sosiaalityöntekijästä johtuen), mutta prosessin isoa linjaa ajatellen kaikki yksiköt toimivat samalla tavalla. Pizzan tilaamisen prosessissa vaiheen kuvauksen tasoksi riittää, että tilaaja ”valitsee pizzan”, sillä riippumatta siitä millaisen pizzan tilaaja haluaa, tilausprosessi etenee samalla tavoin.
4. Kuvattu selkeästi ja asiakaskeskeisesti vaihe kerrallaan.
5. Antaa selkeät ohjeet ja työkalut prosessin suorittamiseen. Prosessiin liittyvät ja tarvittavat työohjeet, menetelmät ja mallit on määritelty ja linkitetty vaiheidenkuvauksiin.
6. Vastaa todellisuutta ja sen toimintaympäristö on tunnistettu. Prosessissa on tunnistettu ja kuvattu selkeästi siihen osallistuvat toimijat ja sen toimintavaiheet.
7. Kuvattu visuaalisesti organisaation linjan ja mallien mukaisesti.
8. Ajantasainen. Prosessin laatija/omistaja huolehtii siitä, että prosessi on ajan tasalla ja siihen tehdään muutokset jo ennen katselmointipäivämäärää, mikäli jotain oleellista prosessin vaiheissa muuttuu.
9. Ei jää unohduksiin. Prosessiin on määritelty selkeästi muokkaus- ja hyväksymisoikeudet. Prosessia seurataan ja päivitetään ja sille on määritelty vastuuhenkilö(t) ja katselmointipäivämäärä, johon mennessä prosessi on tarkistettu.

6.6 Vaiheiden kuvausten kirjoittaminen

Vaiheiden kuvaukset –välilehti koostuu kuudesta otsikosta:

1. **Prosessin vaihe ja tehtävä**
2. **Vastuu**
3. **Kriittiset ja tärkeät tekijät**
4. **Menetelmät, ohjeet ja mallit**
5. **Syntyvä ja jäljitettävä tieto**
6. **Riskit**

Vaiheiden kuvaukset tulee laatia huolellisesti ja niissä tulee miettiä seuraavia asioita:

1. Prosessin vaihe tai tehtävä:

Sarakkeen otsikot määräytyvät automaattisesti prosessiin lisättyjen vaiheiden perusteella ja niitä on mahdollista järjestellä myöhemmin. Nimeä vaiheet ja/tai tehtävät selkeästi, mutta vältä liian yksityiskohtaista kuvausta – yksityiskohtaisempi kuvaus voidaan kirjata vaiheiden kuvauksiin. Esimerkiksi Matkalasku-prosessissa riittävän yleinen vaihe on ”Matkasuunnitelman laatiminen” ja vaiheiden kuvauksissa avataan se, miten matkalasku laaditaan tai siihen voidaan linkittää matkalaskun laadintaan tehty ohjeistus.

2. Vastuu:

Toisessa sarakkeessa esitetään prosessivaiheen vastuut/ roolit ja tarvittaessa tarkemmin kuin prosessikaaviossa.

3. Kriittiset ja tärkeät tekijät:

Kolmas sarake nostaa esiin asiat, joihin kyseisen prosessin vaiheessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Tässä sarakkeessa avataan prosessin vaihe yksityiskohtaisemmin, kuin prosessikaaviossa, jossa vaihe on kuvattu yleisluonteisesti. Sarake toimii ikään kuin tarkistuslistana prosessin vaihetta suorittaessa.

Esimerkiksi Matkalasku-prosessissa kohta ”Matkasuunnitelman laatiminen” voitaisiin eritellä tässä kohtaa seuraavasti: Kirjaudu sähköiselle työpöydälle. Avaa matkasuunnitelma, tarvittaessa lue ohje matkasuunnitelman tekoon. Täytä matkasuunnitelmalomake ja tarkista, että kaikki vaaditut tiedot ovat oikein. Lähetä matkasuunnitelma esimiehelle hyväksyttäväksi.

4. Menetelmät, ohjeet ja mallit:

Neljänteen sarakkeeseen laitetaan prosessin vaiheeseen liittyvät linkit ohjeisiin, malleihin, työkaluihin, lomakepohjiin, internetsivuihin ym. tärkeät ja hyödylliset materiaalit.

5. Syntyvä ja jäljitettävä tieto:

Syntyvä ja jäljitettävä tieto: Viidennessä sarakkeessa kuvataan, minne kyseisen vaiheen toiminta tulee dokumentoitua – esimerkiksi tiimipalaverimuistio, asiakkaan raportit asiakastietojärjestelmässä tai matkalaskuesimerkin kohdalla sähköinen matkalaskulomake.

6. Riskit:

Viimeiseen sarakkeeseen kuvataan prosessin vaiheeseen liittyvät riskit ja siihen liittyvä toiminta, kuten ”Työntekijä ei muista asiakastietojärjestelmän salasanaansa. Uuden salasanan saa lähiesimieheltä.”

6.7 Dokumenttilinkkien lisääminen

Alla oleva linkki IMS-tietoisku ohje opastaa, kuinka haet linkin M-Filesiin talletettuun dokumenttiin ja talletat sen IMS-järjestelmässä. Myös muiden linkkien käsittely (www- ja IMS-sisäiset) tässä dokumentissa.

Nuorten Ystävillä on käytössä seuraavat linkitystavat:

- M-files -linkki
- Internet -linkki
- Sisäiset linkit prosesseihin ja riskeihin

M-files linkki tietoiskuun:

[IMS-tietoisku](#)

7. Lopuksi

Tämän koulutusmateriaalin perusteella olet saanut perustiedot IMS ohjelmiston käytöstä. IMS on työkalu arjen toiminnan ohjaukseen, niin sanotusti toiminnanohjausjärjestelmä, jonka tarkoitus on auttaa sinua työssäsi – IMS ohjelmistosta löydät kuvattuna ne toimintatavat ja prosessit, joiden mukaisesti Nuorten Ystävillä toimitaan. Kun toiminta on kuvattu, on helpompi toimia sen mukaisesti.

Parhaiten kuitenkin opit käyttämään ohjelmistoa, kun tutustut siihen itse omilla tunnuksillasi ja tutkit mitä mistäkin löytyy. Ohjelmistoa kannattaa käyttää säännöllisesti, sillä mitä useammin ohjelmistoa käytät, sen nopeammin sen käytön opit. IMS ohjelmiston pääkäyttäjä ja oma esimiehesi auttavat sinua ohjelmiston käytössä, älä epäröi pyytää apua.

Pyydän sinua vielä vastaamaan muutamiin kysymyksiin.

Oliko koulutusmateriaali selkeä?

- a) ☐ Kyllä
- b) ☐ Jokseenkin
- c) ☐ Ei

Submit

Sainko koulutusmateriaalista riittävät tiedot IMS ohjelmiston käytön aloittamiseen?

- a) ☐ Kyllä
- b) ☐ Jokseenkin
- c) ☐ Ei

Submit

Kuulemme mielellämme myös avoimen palautteen, jotta voimme kehittää koulutusmateriaalia entistä paremmaksi. Voit antaa palautteesi tähän.

Submit

Kiitos sinulle ja nyt rohkeasti tutustumaan IMS-ohjelmistoon!

8. Lähteet

Arter.

2017. Prosessien vaiheiden kuvaus. Blogikirjoitus. Viitattu 3.12.2019.

<https://www.arter.fi/monikielista-sisalto-toimintajarjestelman-kayttajien-tarpeisiin/>

Arter.

2018a. IMS 2018 käyttöohje. IMS ohjelmiston sisäinen käyttöohje.

Arter.

2018b. Hyvän prosessin avaimet. Blogikirjoitus. Viitattu 3.12.2019. <https://www.arter.fi/hyvan-prosessin-avaimet/>

Arter.

2019. Prosessitutkimus 2019. Viitattu 29.11.2019. <https://www.arter.fi/prosessitutkimus-2019-lataa-tutkimus-prosessijohtamisen-tilasta/>

Kärnä, A.

2019. Pidä IMS-prosessisi vireessä oikeilla käyttäjäoikeuksilla.

Blogikirjoitus. Arter Oy. Viitattu 29.11.2019. <https://www.arter.fi/pida-ims-prosessisi-vireessa-oikeilla-kayttajaoikeuksilla/>

Saarinen, T. 2019.

Yhteenvetosivu selkeyttää prosessikuvauksia ja sitoo ne yhteen. Arter Oy.

Viitattu 3.12.2019. <https://www.arter.fi/yhteenvetosivu-selkeyttaa-prosessikuvauksia-ja-sitoo-ne-yhteen/>

LIITE 2: KEHITTÄMISHANKKEEN RISKIENARVIOINTI

Projektipäällikön tehtävänä on projektin riskien arviointi. Nuorten Ystävien projektikäsi-kirja sisältää riskitaulukon, johon voidaan listata tunnistetut riskit, niiden syyt ja seuraukset. Hintsalan (2019) mukaan riskit luokitellaan niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden mukaan seuraavasti:

Riskin vaikutus	Merkittävä	1		4
	Keskitaso			2
	Vähäinen		3	
		Pieni	Keskitaso	Suuri

Riskin todennäköisyys

Kuvio 7 Riskikartta (Hintsala 2019)

Riskienhallintaa ja arviointia tehtiin koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämishankkeessa tunnistettiin jo suunnitteluvaiheessa seuraavat riskit:

Riski	Riskiluokka	Ennakoiva/Korjaava toimenpide
Koulutusmateriaali ei valmistu ajoissa		Suurin osa koulutusmateriaalista projektipäällikön vastuulla, joten aikataulussa pysyminen ei ole riippuvainen toisten työntekijöiden aikatauluista. Mikäli aikataulu näyttää viivästyvän, tästä informoidaan ohjausryhmää ja sovitaan toimenpiteistä.
Välipalautteen saaminen ohjausryhmältä (jää saamatta tai viivästyy)		Ohjausryhmää tiedotetaan projektin välietap-pien saavuttamisesta ja projektipäällikkö pyytää palautetta. Mikäli sähköpostitse ei anneta palautetta, projektipäällikkö pyytää sitä uudelleen ja/tai ehdottaa yhteistä Teams-kokousaikaa, jossa asiat voidaan käydä yhteisesti läpi.
Organisaation jäsenten sitoutuminen projektin valmisteluun, suunnitteluun ja toteutukseen		Projektiin liittyviä henkilöitä informoidaan projektin etenemisestä. Sitoutuminen ei niinkään todennäköisesti johtuisi kiinnostuksen puutteesta vaan henkilöiden oman työn hektisyydestä. Työryhmän ja ohjausryhmien Teams-kokousten aikataulut sovitaan hyvissä ajoin ja palautteen antamiselle annetaan riittävästi aikaa. Kommentointia vaativa materiaali talletetaan yhteiseen Teamsiin, josta jokainen jäsen voi

		käydä tutustumassa materiaaliin oman aikataulunsa mukaisesti.
Tietotekninen ongelma: videon editointiohjelma ei toimi		Projektipäällikkö on opetellut käyttämään videoiden leikkaamiseen tarkoitettua ohjelmistoa, mutta tarjolla on myös toisia ohjelmia, joiden käyttö on mahdollista.
Tietotekninen ongelma: koulutusmateriaalin videot ja muu materiaali häviää esimerkiksi tietokoneen hajoamisen vuoksi		Tiedostot varmuuskopioidaan projektipäällikön OneDriveen ja lisäksi projektiryhmän yhteiseen Teamsiin.
Tuotos ei vastaa organisaation laatu-toiveita		Materiaali tallennetaan eri osioiden valmistumisen myötä työryhmän yhteiseen Teamsiin palautetta ja korjausehdotuksia varten. Työryhmä pilotoi valmiin materiaalin ja antaa siitä palautetta ja korjausehdotuksia, joihin projektipäällikkö reagoi muokkaamalla materiaalia toivottuun suuntaan.

Taulukko 6 Riskianalyysi

Projektin sidosryhmien vaikutusta projektin onnistumiseen analysoitiin suunnitelmavaiheessa seuraavasti (taulukko 4, mukailen Eskerod & Jepsen 2013):

Sidosryhmä	Sidosryhmän vaikutuspotentialiaali – korkea/matala	
	Vaikuttaa positiivisesti, edesauttaa	Vaikuttaa negatiivisesti, haittaa
Toimeksiantaja, NY	Korkea – mahdollistaa projektin ja kokee sen tärkeänä.	Korkea – Projektin etene, mikäli sille ei ole työnantajan tukea.
Järjestelmätöimittaja, Arter Oy	Korkea – Koulutusmateriaalia ajatellen IMS ohjelmistosta löytyy runsaasti järjestelmätöimittajan laatimaa materiaalia, josta on hyötyä. Järjestelmätöimittajan Help deskistä on mahdollisuus kysyä tarvittaessa apua.	Matala – Projektin eteneminen ei vaadi järjestelmätöimittajalta resursseja tai aktiivisuutta.
Ohjausryhmä	Korkea – Ohjausryhmän suhtautuminen projektin tärkeyteen on ensisijaisen tärkeää. Positiivinen suhtautuminen näkyy kiinnostuksena projektin etenemistä kohtaan.	Korkea – Ilman ohjausryhmältä saatavaa tukea ja palautetta projekti ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti eikä materiaali tule aktiiviseen käyttöön.
Työryhmä	Korkea – Projektin tarvitsee onnistuakseen työryhmän aktiivisuutta ja palautteenantoa. Projektiryhmän asiantuntijuus edistää projektin onnistumista.	Korkea – ilman palautetta, yhteistä suunnittelua ja omien vastuualueiden hoitamista projektin tuotos ei onnistu.
Muu organisaation henkilöstö	Matala – henkilöstö hyötyy projektin onnistumisesta ja positiivinen asenne edesauttaa koulutusmateriaalin käyttöä. Myöhemmän palautteen perusteella voidaan arvioida projektin onnistumista, mutta vaikutus suoraan projektin toteutukseen on vähäinen. Myöhemmässä tuotoksen jatkokehityksessä henkilökunnalta saatu palaute on tärkeää.	Matala – työntekijöiden mahdollinen negatiivinen suhtautuminen voi hidastaa projektin tuotoksen siirtymistä arjen työtä helpottamaan, mutta henkilökunta ei pysty toiminnallaan tai asenteellaan vaikuttamaan projektin onnistumiseen tai toteutumiseen eikä tuotoksen julkistamiseen.

LIITE 3: KÄYTETYT KEHITTÄMISMENETELMÄT

Kehittämiprojektiin ja sen menetelmien valintaan liittyy monenlaisia kysymyksiä. Kehittämiprojektin tavoite ja käytössä olevat resurssit vaikuttavat siihen, millaisia kehittämismenetelmiä kannattaa käyttää. Kehittämismenetelmät voidaan jakaa karkeasti keskustelua edistäviin, osallistaviin ja esittäviin menetelmiin ja monet menetelmät voivat palvella useampaa kehittämistoiminnan vaihetta. Yhteistä menetelmille kuitenkin on se, että ne osallistavat ja sitouttavat toimijoita eri tavoin. Lisäksi ne tuottavat, siivilöivät ja kumuloivat tietoa, kun osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä kehittämiskohteesta kootaan yhteen. Työskentelyn lähtökohtana ja tukena voi olla myös tutkimustieto. (Salonen ym. 2017, 51, 56.) Kehittämishankkeen aikana käytettiin seuraavia menetelmiä:

Ideariihä ja dialoginen keskustelu

Alkuvaiheen ideariihä toteutettiin Teams kokouksena pienemmässä ryhmässä (laatupäällikkö ja koulutuskoordinaattori) ja siinä mietittiin, millainen koulutuskokonaisuus olisi järkevä ja toimiva. Koulutusmateriaalin sisältöä ideoitiin myös yhdessä viestintä- ja tietopalveluiden kanssa ja dialoginen keskustelu jatkui koko kehittämiprojektin ajan.

Gantt kaavio

Kehittämishankkeen aikataulutus on tehty hyödyntämällä Gantt-kaavion mallia.

Kirjallisuuden ja valmiin materiaalin hyödyntäminen

Kehittämishankkeen rinnalla kulkee opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus käyttöönottoprosessista ja käyttöönottokoulutuksesta ja siitä saatu tieto kulki kehittämishankkeen taustateoriana. IMS ohjelmiston käytöstä on jo laadittu järjestelmätoimittajan toimesta koulutusmateriaalia, jota projektissa pystyttiin hyödyntämään osana verkkokoulutusmateriaalia.

Audiovisuaalinen koulutusmateriaali

Projektipäällikkö laatii koulutuksen kirjallisen materiaalin ja Teams-sovellusta hyödyntämällä videoi tietokoneen näytön IMS ohjelmiston esittelyä varten. Videot tallennetaan, jonka jälkeen ne muokataan ja tekstitetään

videoeditointiohjelmalla (VSDC Free Video Editor). Tämän lisäksi työryhmä tuottikaksi videota koulutusmateriaalia varten. Tekstin lisäksi materiaali sisälsi kuvakaappausesimerkkejä tekstin hahmottamisen tueksi.

Koulutusmateriaalin pilotointi

Koulutusmateriaali on huhtikuun 2020 lopulla annettu kommentoitavaksi ja testattavaksi viiden hengen pilottiryhmälle ja materiaalia jatkokehitetään tarvittaessa palautteen mukaan.

Palautteenkeruu

Koulutusmateriaalin osioista kerätään palautetta työryhmältä ja ohjausryhmältä vaiheittain eri osioiden valmistumisen myötä. Koulutusmateriaaliin sisällytettiin käyttäjille suunnattu lyhyt palautekysely koulutusmateriaalin selkeydestä, ymmärrettävyydestä ja hyödynnettävyydestä, jossa kerätään koulutusmateriaaliin liittyvät mahdolliset kehitysehdotukset. Koulutusmateriaalia on mahdollista tulevaisuudessa muokata tarpeiden ja kerätyn palautteen mukaan.

Riskikartta ja sidosryhmäanalyysi

Projektisuunnitelman riskien arviointiin on hyödynnetty riskikarttaa ja sidosryhmän toimintaa projektin onnistumisen näkökulmasta on analysoitu käyttäen sidosryhmäanalyysimallia (mukaillen Eskerod & Jepsen 2013).

Kehittämispäiväkirja / dokumentointi

Projektipäällikkö piti kehittämis- ja tutkimushankkeen kirjaa kokousmuistiinpanoista. Kehittämishankkeen dokumenttina toimivat myös käydyt sähköpostikeskustelut ja Teams, joihin on tallentunut kehittämisprojektin eteneminen lyhyinä, oleelliset asiat sisältävinä muistiinpanoina.

LIITE 4: HAASTATTELURUNGOT

Haastattelurunko A

1. Miksi IMS järjestelmä on otettu käyttöön Nuorten Ystävillä ja mitä sillä tavoitellaan?
2. Miten päädyttiin nimenomaan Arterin IMS järjestelmään?
3. Miten käyttöönottoprosessi eteni Nuorten Ystävillä? Mitä vaiheita käyttöönottoprosessiin kuului ja kenen vastuulla oli hoitaa mitään?
4. Mitä on jo tehty, mikä on vielä kesken?
5. Mikä on ollut Arterin rooli käyttöönotossa?
6. Mikä ohjelmiston käyttöönotossa on mielestäsi ollut haastavinta?
7. Millainen on IMS järjestelmän tavoitetila – kun järjestelmä olisi organisaation aktiivisessa käytössä, miten järjestelmää käytettäisiin ja mitä hyötyä siitä olisi työntekijöille niin organisaation johdon kuin perustyötä tekevien ohjaajienkin näkökulmasta? Mitä tavoitetilaan pääseminen vielä vaatii?

Haastattelurunko B

1. Mitä uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa organisaatiossa pitäisi mielestäsi ottaa huomioon?
2. Minkälainen näkemys sinulla on IMS järjestelmän käyttöönottoprosessista Nuorten Ystävillä? Miten käyttöönotto on kokemuksesi mukaan edennyt?
3. Minkälainen käsitys sinulla on Arterin roolista IMS järjestelmän käyttöönotossa?
4. Mikä ohjelmiston käyttöönotossa on mielestäsi ollut haastavinta?
5. Millainen on IMS järjestelmän tavoitetila – kun järjestelmä olisi organisaation aktiivisessa käytössä, miten järjestelmää käytettäisiin ja mitä hyötyä siitä olisi työntekijöille niin organisaation johdon kuin perustyötä tekevien ohjaajienkin näkökulmasta? Mitä tavoitetilaan pääseminen vielä vaatii?


Haastattelurunko C

6. Miksi yritys päättää ottaa IMS järjestelmän käyttöönsä? Mitä sillä yleensä tavoitellaan?
7. Miten Arterin näkökulmasta IMS järjestelmää käytetään parhaimmillaan – miten järjestelmää käytettäisiin ns. Unelmatilanteessa ja mitä hyötyä siitä voi organisaatiolle ja perustyötä tekeville ohjaajille olla?
8. Miten tällaiseen tavoitetilanteeseen voidaan päästä ja mitä se vaatii kohdeorganisaatiolta, joka IMS järjestelmän on ottanut käyttöön?
9. Miten IMS järjestelmän käyttöönotto kokemuksesi mukaan etenee?
10. Miten käyttöönottoprosessi on edennyt Nuorten Ystävillä?
11. Mikä on Arterin rooli IMSin käyttöönotossa?
12. Mitä käyttöönotossa tulee mielestäsi erityisesti huomioida?
13. Millaisia yleisiä ongelmia tai haasteita käyttöönotoissa on kokemuksesi mukaan esiintynyt?

LIITE 5: TUTKIMUSLUPA



OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Opinnäytetyön tekijä(t) Yhteystiedot	Emily Laakso	
Oppilaitos	Turun Ammattikorkeakoulu	
Suoritettava tutkinto ja opintojen aloitusvuosi	Sosionomi (YAMK), terveysteknologia. 2018	
Opinnäytetyön ohjaaja Yhteystiedot	Mentorina laaturapäälikkö Merja Jarva Minna Salakari, Turun AMK, minna.salakari@turkuamk.fi	
Opinnäytetutkimuksen työnimi	IMS järjestelmän käyttöönotto Nuorten Ystävät Palvelut oy:ssa	
Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten IMS järjestelmä on otettu käyttöön Nuorten Ystäviltä ja millaisia asioita uuden järjestelmän käyttöönotossa tulisi yleisesti ottaa huomioon.</p> <p>Kehittämisprojektin tarkoituksena on tuottaa tutkimustiedon lisäksi koulutusmateriaali Vuolearning alustalle Nuorten Ystävien henkilökunnan käyttöön.</p> <p>ks. tutkimussuunnitelma</p>	
Tutkimuksen kohderyhmä	Nuorten Ystävät Palvelut oy	
Aineiston keräämisen tapa	Teemahaastattelu (kolme henkilöä Nuorten Ystäviltä ja yksi Arter Oy:lta). Haastateltavat Nuorten Ystäviltä: Laaturapäälikkö, tietohallintopäälikkö ja palvelupäälikkö.	
Tutkimuksen aikataulu	<p>Suunnittelu ja valmistelu 2019 syksy</p> <p>Aineiston kerääminen 2019 syksy</p> <p>Opinnäytteen arvioitu valmistusaika 2020 kevät</p>	
Tutkimussuunnitelma hyväksytty	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä, ajankohta 26.11.2019, suunnitelma hakemuksen liitteenä <input type="checkbox"/> Ei (Kehittämis-/tutkimussuunnitelma keskeneräinen)	
Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää Nuorten Ystävien kehittämistyössä	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	
Paikka ja aika	Turussa 28.11.2019	
Hakijan / hakijoiden allekirjoitus	 Emily Laakso	





Nuorten Ystävien yksikkö/yksiköt, joissa tutkimus toteutetaan	Nuorten Ystävät Palvelut oy, johtotaso (ks. tutkimussuunnitelma)
Yksiköstä vastaavan työntekijän puolto tutkimuslupahakemukseen	<input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei
Allekirjoitus ja nimenselvennys	<i>Arja Sutela</i> <i>Arja Sutela</i>
Lupa opinnäytetyöhön	<input checked="" type="checkbox"/> Myönnetty tutkimussuunnitelman mukaisena <input type="checkbox"/> Myönnetty ehdollisena: ehdot liitteenä <input type="checkbox"/> Hakemus on hylätty

Päiväys ja allekirjoitus

Pääsihteeri Arja Sutela
Nuorten Ystävät ry

Vahvistus

Tapahtuma 09222115557429623230

Dokumentti

Laakso tutkimuslupa
Päädokumentti
2 sivua
*Aloitettu henkilön Mikko Oranen (MO) toimesta kello
2020-05-19 15:24:25 CEST (+0200)
Viimeistelty kello 2020-05-19 17:27:35 CEST (+0200)*

Aloitteen tekijä

Mikko Oranen (MO)
Nuorten Ystävät 1
*mikko.oranen@nuortenystavat.fi
0469209355*

Allekirjoittavat osapuolet

Arja Sutela (AS)
*arja.sutela@nuortenystavat.fi
Allekirjoitettu 2020-05-19 17:27:35 CEST (+0200)*

Scrive on tehnyt tämän vahvistuksen. Kursivoidut tiedot on turvallisesti vahvistettu Scriven toimesta. Jos haluat saada lisätietoja tästä dokumentista, tutustu piilotettuihin liitteisiin. Käytä tähän tarkoitukseen PDF-lukijaa, joka voi näyttää piilotetut liitteet, esim. Adobe Readeria. Ole hyvä ja ota huomioon, että jos dokumentti on tulostettu, tällaisen tulostetun kopion alkuperää ei voida vahvistaa ja tällaisesta kopiosta puuttuu lisäksi kaikkien piilotettujen liitteiden tarjoama sisältö. Digitaalinen allekirjoitus takaa sen, että dokumentti voidaan todistaa aidoksi matemaattisesti ja ilman Scrive-palvelua. Scrive tarjoaa myös mahdollisuuden dokumentin alkuperän automaattiseen vahvistamiseen: <https://scrive.com/verify>

